Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В АО «УРАЛКРИОМАШ»

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная работа допущена к защите
Зав. кафедрой
_____ О.В. Кружкова
(подпись)

«___»_____2017г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

«___»_____2017г.

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

«____»_____2017 г.

Исполнитель:
Жужгов Андрей Леонидовичстудент группы БМ-51zНТ,
5 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03. Управление персоналом»

_____
(подпись)

Научный руководитель:
М.В Богданова
Кандидат психологических наук, доцент.

_____
(подпись)

Екатеринбург 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

В условиях формирования новых механизмов хозяйствования, ориентированных на рыночную экономику, перед предприятиями встаёт необходимость работать по-новому, считаясь с законами и требованиями рынка, овладевая новым типом экономического поведения, приспосабливая все стороны производственной деятельности к меняющейся ситуации. В связи с этим возрастает вклад каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия. Одна из главных задач для предприятий различных форм собственности – поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизацию человеческого фактора.

Рынок ставит предприятие в принципиально новые отношения с государственными органами, с партнерами, с работниками. Устанавливаются новые экономические и правовые регуляторы. В связи с этим совершенствуются отношения между руководителями организаций, между руководителями и подчиненными, между всеми работниками внутри организации.

Переход страны на рыночные отношения в корне изменил концепцию управления персоналом, выбор средств и методов практической реализации задач управления персоналом в целях повышения эффективности производства как условия конкурентоспособности предприятия.

На результативность деятельности организации по-прежнему продолжает оказывать определяющее влияние экономический аспект в управлении персоналом. Именно с ним связано формирование численности персонала, его профессионально-квалификационного состава, эффективное использование персонала по времени, по квалификации, уровню образования и т.д. Наряду с этим все большее значение начинает приобретать социальная направленность в кадровой работе, смена акцентов в кадровой политике на учет интересов работника, повышение мотивированности труда, как условия более высокой его результативности [54, с. 21].

Управление персоналом является одной из наиболее важных сфер жизни любой организации, способной многократно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Успех работы организации обеспечивают работники, занятые на нем. Именно поэтому, современная концепция управления предприятием предполагает выделение из большого числа функциональных сфер управленческой деятельности той, которая связана с управлением кадровой составляющей производства - персоналом предприятия.

Вполне естественно, что в любой организации возникает необходимость в определении численности персонала, в эффективной системе подбора, найма и расстановки кадров, в обеспечении их занятости с учетом интересов производства и самого работника, в системе вознаграждения за труд по его результатам, продвижения работников, системе трудовой мотивации, в учете индивидуальных проблем работников, улучшении их бытовых условий и отдыха и т.д.

Актуальностьданнойработысвязанастем,чтовусловияхрыночнойэкономикикачествоперсоналаслалоглавнейшимфактором,определяющимвыживание иэкономическоеположениеорганизаций. Тщательностьотборагарантируеткачествочеловеческихресурсов,котороевомногом определяетвозможностьиэффективностьдальнейшегоиспользования.Работалюбойорганизациинеизбежнос

язанаснеобходимостьюкомплектованияштата.Приэтомоднойизцентральныхзадачявляетсяотборкадров.Отборновыхработниковнетолькопризванобеспечить режимнормальногофункционирования,ноизакладываетфундаментбудущегоуспехаорганизации.

Для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации всех этих процессов. Необходимые методы, процедуры и программы представляют собой подсистемы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

АО «Уралкриомаш» – многопрофильное, стабильно и динамически развивающееся предприятие, один из лидеров производителей криогенного оборудования, используемых на рынке России и всего мира, здесь также, как и на других крупных предприятиях большое внимание уделяют персоналу. На предприятии функции управления персоналом возложены на Департамент кадровой политикиАО «Уралкриомаш».

В современном меняющемся мире, где природные ресурсы, технологии и капитал перемещаются очень быстро и обладают высокой возможностью быть скопированными, на первую позицию выходят социальные системы, и, прежде всего, система управления человеческими ресурсами.

Таким образом, о*бъектом исследования*являетсясистема управления персоналом в АО «Уралкриомаш».

Предмет исследования – процедура подбора персонала в АО «Уралкриомаш».

Целью работы является разработка мероприятий по совершенствованию процессаподбора персонала для АО «Уралкриомаш».

Цель обусловила постановку следующих задач:

1. Изучить теоретические основы системы подбора персонала.

2. Дать краткую характеристику деятельности АО «Уралкриомаш».

3. Провести анализ системы управления организацией и её кадрового потенциала.

4. Разработать мероприятия по совершенствованию существующей процедуры подбора персонала в АО «Уралкриомаш».

5. Обосновать социальную и экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Теоретическая и методологическая основы. Для решения поставленных задач в работе использовались следующие методы исследований: комплексный анализ статистических данных и научной литературы; структурно-функциональный метод; обобщение и систематизация теоретического материала; статистические методы; количественный и качественный анализ информации. При изучении проблематики работы мы опирались на специальные методы: формально-юридический, сравнительно-правовой, конкретно-исторический и социологический.

Структура данной работы содержит: введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованных источников, 10 рисунков,15таблиц, 1 приложение.

Текст работы изложен на 94 страницах, список использованных источников состоит из 72 источников.

В первой главе дается краткая характеристика АО «Уралкриомаш», проведен анализ производственной структуры организации, структуры персоналаорганизации, осуществлен анализ организации процессаподбора персонала в организации.

Во второй главе предложены мероприятия по совершенствованию процедуры подбора персонала в АО «Уралкриомаш», дана оценкасоциальной и экономической эффективности предложенных мероприятий.

В заключении подведены итоги предложенных мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в АО «Уралкриомаш».

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В АО «УРАЛКРИОМАШ»

1.1 Характеристика деятельности АО «Уралкриомаш»

Полное наименование организации: Акционерное общество «Уралкриомаш» (сокращенное наименование компании АО «Уралкриомаш») Юридический адрес: 622051 Россия, Свердловская область, г. Нижний Тагил, Восточное шоссе, 24.

Датой рождения АО «Уралкриомаш» считают 1 октября 1954 года, когда Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР в составе ГУП «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского (в настоящее время Акционерное общество «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод») было образовано особое конструкторское бюро ОКБ–250 по криогенной технике и наземному стартовому оборудованию. Дата государственной регистрации: 16.07.1992, номер Государственной регистрации (ОГРН): 1026601371796 [65].

В 1962 году криогенное производство «Уралвагонзавод» имени Ф.Э. Дзержинского пополнилось экспериментальным цехом 251. Были разработаны и изготовлены железнодорожные средства для переохлаждения жидкого кислорода и заправки им разгонного блока Д для ракетно-космической системы «Протон», системы хранения и заправки жидкого кислорода для пусковых установок боевых ракет Р-9 (8Г136) и (8Г143), поставлены на производство железнодорожные цистерны для перевозки криогенных жидкостей (более совершенных, чем (8Г52) и (8Г54): жидких кислорода (8Г512), азота (8Г513), аргона (15-558), жидкого водорода (8Г514) и (ЖВЦ-100), жидкого этилена (15-147)).

Основными видами деятельности общества являются: выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в области

криогенного машиностроения, оборудования для перерабатывающих отраслей агропромышленного комплекса, товаров народного потребления, военной техники, а также производство и реализация продукции по указанным сферам деятельности.

До настоящего времени АО «Уралкриомаш» является единственным производителем специализированных криогенных цистерн в России.

На основе полученных и опробованных конструкторских и технологических решений АО «Уралкриомаш», постоянно модернизируя конструкцию, улучшая технические характеристики (прежде всего увеличивая объем перевозимых газов), неуклонно работая над качеством своей продукции, идет по пути универсализации производимого специализированного подвижного состава.

Были разработаны и изготовлены цистерны для перевозки продуктов нефтепереработки (линейной алкилбензолсульфоновой кислоты – 15–5104 и метанола – 15–5102), сжиженной углекислоты (15–559). АО «Уралкриомаш» были разработаны и поставлено на серийное производство на ГУП «Уралвагонзавод» 3 наименования железнодорожных цистерн (модели 15–145, 15–150, 15–5103) для светлых нефтепродуктов.

В это же время были созданы установки для тушения пожаров: на нефтяных и газовых скважинах - «Штурм», на угольных шахтах - «ГАС–100» и «МИГ–0,3/1,6»; используя криогенные технологии тушение производится парами жидкого азота. В 1994 году Уральский научно-производственный комплекс криогенного машиностроения был преобразован в акционерное общество «Уралкриомаш» (АО «УКМ»).

Акционерное общество «Уралкриомаш» участвовало в международном космическом проекте «Морской старт», создав для него средства хранения и заправки ракетным горючим (нафтил) и жидким азотом ракетно-космического комплекса «Зенит–3».

АО «Уралкриомаш» имеет положительный опыт создания транспортных средств и стационарных емкостей, а также систем криогенных трубопроводов и газификаторов.

Предприятие специализируется на разработке и изготовлении различных сосудов, в том числе работающих в активной среде, под давлением (с рабочим давлением до 32 атмосфер), диаметром от 600 мм до 3400 мм, объемом от 6 м3 до 200 м3, с температурой хранения продукта от -253С до +200С.

В области космического криогенного машиностроения АО «Уралкриомаш» разработал и создал комплект испытательного оборудования в составе средств хранения и заправки жидкого водорода и жидкого кислорода для огневых испытаний мощных ракетных двигателей по заказу Индии. До настоящего времени АО «УКМ» активно участвует в реализации национальной космической программы Индии. Акционерное общество «Уралкриомаш» разработало и поставляет оборудование для автозаправочных станций повышенной надежности (резервуары в двустенном исполнении и с контролем сварных швов на вакуумную герметичность), емкости для хранения сжиженного углеводородного газа (пропан-бутана). Совместно с АО «Уралкриомаш» реализуется программа по освоению серийного производства универсальных мультимодальных транспортных средств – контейнеров-цистерн для перевозки жидкостей по железным дорогам, автомобильным и водным транспортом, а также для стационарного хранения. Уже освоено производство семейства танк-контейнеров для сжиженного углеводородного газа (пропан-бутана КЦ-25/1,8; КЦ-52/1,8), разработаны контейнеры-цистерны для сжиженной углекислоты и сжиженного природного газа (метана КЦМ-35/0,6 НС), на очереди разработка новых контейнеров-цистерн.

Одним из основных направлений деятельности АО «Уралкриомаш» является разработка, изготовление и продвижение на рынок России контейнеров-цистерн (танк-контейнеров) под различные виды продуктов. АО

«Уралкриомаш» производит свои изделия при непосредственном контроле на каждой стадии производства и с окончательной приемкой Российским морским регистром судоходства.

Ассортимент выпускаемой продукции АО «Уралкриомаш»:

– железнодорожная цистерна модели 15-588-01 транспортируется в железнодорожных составах общего назначения и предназначена для перевозки и хранения СУГ;

– железнодорожные цистерны модели 15-559, 15-559-01 транспортируются в железнодорожных составах общего назначения и предназначены для перевозки и хранения жидкой двуокиси углерода;

– железнодорожная цистерна 15-147 предназначена для транспортировки и хранения жидкого этилена;

– вагон-цистерна модели 15-5104 эксплуатируется в железнодорожных составах общесетевого назначения;

– вагон-цистерна модели ЖВЦ100М2 для перевозки жидкого водорода;

– вагон-цистерна модели 15-157-02 предназначена для общесетевого использования при перевозке натра едкого технического;

– вагон-цистерна модели 15-558С-04 транспортируется в железнодорожных составах общего назначения и предназначена для перевозки и хранения жидких кислорода, азота или аргона;

– контейнеры-цистерны моделей КЦ-25/1,8, КЦ-25/1,8НС являются транспортным оборудованием и предназначены для безопасной перевозки сжиженных углеводородных газов (СУГ), относящихся ко второму классу опасности по ГОСТ 19433-88 (нефтяные газы, бутан и его смеси, изобутан и его смеси, бутилен, изобутилен, пропан, циклопропан);

– контейнер-цистерна модели КЦВ-20/1,2 является транспортным оборудованием, имеет габариты 1ВВ и предназначена для безопасной перевозки жидкого водорода;

– контейнеры-цистерны моделей КЦХ-25/0,4,КЦХ-25/0,4-01В, КЦХ-25/04-01Н являются транспортным оборудованием и предназначены для безопасной перевозки химических продуктов класса опасности 3,5,6,8,9 (спирты, кислоты и др.);

– контейнер-цистерна модели КЦМ-40/0,8 предназначен для приема, хранения, выдачи СПГ и служит, как тара для транспортировки автомобильным, железнодорожным и морским транспортом, обеспечивая при этом полную сохранность и кондиционность продукта [69].

Целью политики в области маркетинга и сбыта продукции АО «Уралкриомаш» является постоянная нацеленность различных структурных подразделений, каждого работника Общества на наиболее полное удовлетворение потребностей наших потенциальных Клиентов.

Продукция предприятия соответствует всем требованиям, предъявляемым Ростехнадзором РФ, что подтверждается соответствующими сертификатами.

На виды деятельности, требующие специального разрешения, Общество имеет соответствующие сертификаты и лицензии:

– Лицензия №1274К на осуществление космической деятельности, бессрочная.

– Сертификат соответствия №SSAQ 045.3.1.0892 (ISO 9001-2011).

– Свидетельство № ТС RU C-RU АЯ45.В.00703 (клапаны обратные).

– Сертификат № ТС RU.АЯ45.В.00195 (резервуары).

– Разрешение № 19-04/ЮЛ-1322, бессрочное (на применение технических устройств на территории Республики Казахстан).

– Сертификат № ТС RU C-RU.ЖТ02.В.01001 (ВЦ модели 15-558С-04).

– Разрешение № KZ24VEH00003259, бессрочное (на применение технических устройств на территории Республики Казахстан).

– Сертификат № ТС-RU.ЖТ02.В.01104 (ВЦ модели 15-5106).

– Сертификат № ТС-RU.АЯ45.В.00608 (вентили).

– Сертификат № ТС-RU.АЯ45.В.00702 (клапаны предохранительные).

– Свидетельство № RUS/RS-0091/16 (о соответствии типа конструкции КЦМ-40/0,7).

– Свидетельство № RUS/RS-743/17-10/16 (о допущении типа конструкции КЦ по безопасности КЦМ-40/0,7).

– Свидетельство № RUS/RS-714/16 (о допущении типа конструкции контейнера КЦМ-40/0,7).

– Декларация ТС N RU Д-RU.АЯ45.В.00050 (трубопроводы).

– Лицензия №ДЭ-00-011615(К), бессрочная (экспертиза промышленной безопасности).

– Лицензия ГТ№0088095 (работа с гос.тайной).

– Свидетельство № RUS/RS-0063/11 (о соответствии прототипа конструкции КЦХ-25/0,4-01П).

– Свидетельство № RUS/RS-633/23-08/11 (о допущении типа конструкции КЦ по безопасности КЦХ-25/0,4-01П).

– Свидетельство № RUS/RS-614/11 (о допущении типа конструкции контейнера КЦХ-25/0,4-01П).

– Свидетельство № RUS/RS-0064/12 (о соответствии прототипа КЦХ-25/0,4-01П) [65].

Система взаимоотношений с другими организациями

Традиционными потребителями криогенного оборудования являются предприятия энергетической, машиностроительной, нефтехимической промышленности. АО «Уралкриомаш» производит также оборудование для ракетно-космической отрасли России. На внутреннем рынке основными потребителями продукции общества являются металлургические комбинаты, транспортные компании-перевозчики, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие компании, компании обслуживающие жилищно-коммунальный комплекс.

Основными потребителями продукции общества являются:

– АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод»;

– АО «УБТ-Уралвагонзавод»;

– ООО «Спецтрансгарант»;

– ООО «Старт»;

– ЗАО «Техно Экспресс»;

– АО ЦКБ МТ «Рубин»;

– ФГУП «ЦЭНКИ».

Информация о формах участия Общества в некоммерческих организациях:

– Общероссийское отраслевое объединение работодателей «Союз Машиностроителей России»;

– Общероссийская общественная организация «Союз Машиностроителей России» Свердловское региональное отделение;

– Союз предприятий оборонных отраслей промышленности Свердловской области;

– Российский союз промышленников и предпринимателей;

– Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей;

– Некоммерческое партнерство «Объединение производителей железнодорожной техники»;

– Ассоциация производителей и потребителей тормозного оборудования для подвижного состава железнодорожного транспорта;

– Уральская торгово-промышленная палата;

– Торгово-промышленная палата, г. Нижний Тагил.

Целью участия корпорации в некоммерческих организациях является улучшение качества производимой продукции.

Географические сегменты деятельности общества: Беларусь, Казахстан. Доля экспортной выручки составила 13 % от общего объёма выпуска продукции.

АО «Уралкриомаш» действует на различных рынках сбыта, в том числе:

– рынок вагонов-цистерн;

– рынок стационарных емкостей под СУГ, СПГ, технические газы и нефтехимические продукты;

– рынок контейнеров-цистерн для сжиженных углеводородных газов и химических продуктов;

– рынок резервуаров для АЗС и АГЗНКС;

– рынок криогенной арматуры, трубопроводов, газификаторов и др. оборудования;

– услуги по ремонту криогенного оборудования и вагонов-цистерн модели 8Г513 и 15-559-01, 15-558 С - 01, 15-147.

Конкурентами Общества являются:

1) на рынке криогенных транспортных и стационарных емкостей:

– ООО НТК «Криогенная техника», г. Омск;

– АО «Криогенмаш» Московская обл., г. Балашиха;

– «VRV Group», Италия;

– «CRYO DIFFUSION», Франция;

– «ChartFerox», Чехия (США).

2) на рынке стационарных емкостей под СУГ и химических продуктов:

– ООО ТД «Алексеевка ХИММАШ», г. Воронеж;

– АО «Курганхимаш»;

– АО «Дзержинскхимаш»;

– ЗАО ПО «Пензаспецавтомаш», г. Пенза;

– ООО ПФ «Стальтех», г. Пенза;

– ОГК «Газовик», г. Саратов и др.

3) на рынке контейнеров-цистерн для сжиженных углеводородных газов и химических продуктов:

– АО «Уралхиммаш», г. Екатеринбург;

– Концерн «БЕЛНЕФТЕХИМ», АО «Гродненский механический завод», Белоруссия;

– АО «РУЗХИММАШ», Республика Мордовия, г. Рузаевка;

– АО «Алтайвагон», Кемеровский филиалл;

– «CIMC» (Китай) и др.

– 4) на рынке криогенной арматуры и оборудования:

– АО «Криогенмаш БЗКМ», г. Балашиха

– «FortVale», Великобритания;

– «HEROSE», Германия.

АО «Уралкриомаш» имеет несколько факторов конкурентоспособности с описанием степени их влияния на конкурентоспособность производимой продукции (работ, услуг):

– наличие КБ, позволяющего в короткие сроки разрабатывать новые виды продукции, а также модернизировать существующие узлы и детали;

– многолетняя специализация на выпуске криогенного оборудования, контейнеров-цистерн, вагонов-цистерн и наличие собственного производства;

– использование для производства различного оборудования новых материалов и сталей;

– близость к российским заказчикам криогенного оборудования, контейнеров-цистерн, вагонов-цистерн – основным потребителям данной продукции;

– возможность выполнения крупных заказов.

Основным фактором конкурентоспособности изделий на предприятии являются конструкторские решения и используемые для изготовления материалы, что позволяет превзойти аналоги на рынке. Еще одним важным

конкурентным преимуществом является предоставление сервисного обслуживания на протяжении всего жизненного цикла изделий как изготовленных ранее, так и новых.

Производственная структураАО «Уралкриомаш»

Производственная структура АО «Уралкриомаш» - это совокупность производственных единиц предприятия (цехов, служб), входящих в его состав, и формы связей между ними.

Производственная структура — этоформа организации производственного процесса. В ней различают подразделения производств:основного, вспомогательного и обслуживающего.

В подразделениях основного производства АО «Уралкриомаш» предметы труда превращаются в готовую продукцию.

Подразделения вспомогательного производства АО «Уралкриомаш» обеспечивают условия для функционирования основного производства (обеспечение инструментом, энергией, ремонтом оборудования).

Подразделения обслуживающего производства АО «Уралкриомаш» обеспечивают основное и вспомогательные производства транспортом, складами (хранение), техническим контролем и т.д.

Производственная структура АО «Уралкриомаш» представлена на рис. 1.

Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется Единоличным исполнительным органом Общества - Генеральным директором. Единоличный исполнительный орган подотчетен Общему собранию акционеров и Совету директоров Общества.

К компетенции Генерального директора относятся все вопросы руководства текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества. Генеральный директор организует выполнение и обеспечивает реализацию решений Общего собрания акционеров и Совета директоров Общества.

Права и обязанности Генерального директора по осуществлению руководства текущей деятельностью Общества определяются Федеральным законом «Об акционерных обществах», Уставом и «Положением о Генеральном директоре АО «Уралкриомаш», а также договором, заключаемым Обществом с ним. Договор от имени Общества подписывается Председателем Совета директоров Общества или лицом, уполномоченным Советом директоров.

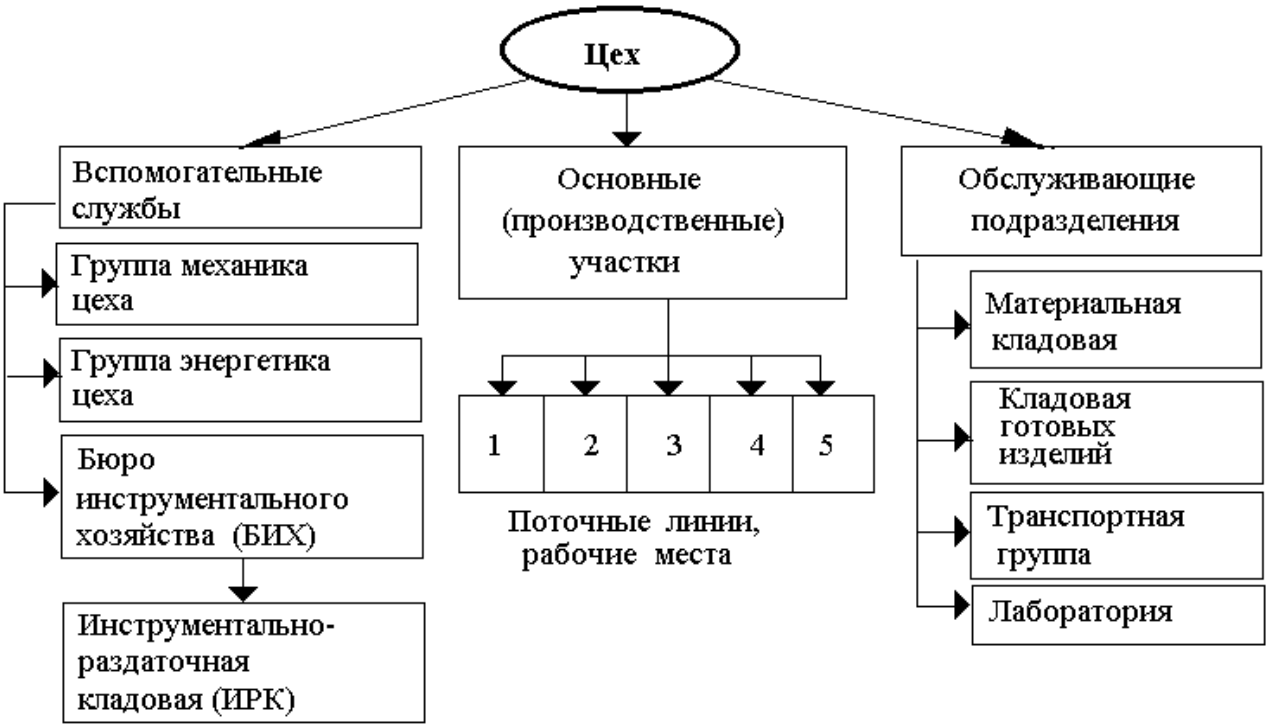


Рисунок 1 - Производственная структура организации

В АО «Уралкриомаш» организационная структура в большей степени является линейной. При данной системе управления исполнители непосредственно или через руководителей подчинены одному руководителю. Линейная структура управления является наиболее стройной, но наименее гибкой.

В табл. 1 представлены ответственные должностные лица организации и описание их операций.

Таблица 1 – Анализ операций по реализации функций

Ответственные должностные лица	**Описание операции**
Начальник цеха	Осуществляет руководство производственно-хозяйственной деятельностью всего цеха, координирует работу всех участков и цеховых служб.
Заместитель начальника цеха по производству	Осуществляет руководство производственными участками и службой ПДБ. Обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества.
Заместитель начальника цеха по производству	Осуществляет руководство производственными участками и службой ПДБ.
Участки № 251, 252, 253, 254, 255	Обеспечивает выполнение плановых заданий, ритмичный выпуск продукции высокого качества.
Заместитель начальника цеха по подготовке производства	Осуществляет руководство службами механика, энергетика, наладки, БИХа, АХО. Обеспечивает производство инструкциями по эксплуатации технологического, энергетического оборудования и коммуникаций, правилами техники безопасности на рабочих местах, а также контролирует их выполнение.
Начальники смен	Обеспечивает выполнение сменно-суточных заданий и графиков участками и цехом в целом.
Служба ПДБ. Руководителем службы является начальник ПДБ.	Обеспечивает ритмичную работу цеха в соответствии с производственной программой и сменно-суточными заданиями. Осуществляет нормативно-плановые расчеты по определению сроков подач и норм заделов в производстве, а также составление сменно-суточных заданий по участкам.
Служба БТК. Руководителем является начальник БТК.	Контролирует качество и комплектность изделий на всех этапах производства в цехе по утвержденным технологическим процессам, чертежам, ГОСТам, стандартам и техническим условиям.
Участок № 251. Руководителем является начальник участка.	Выполняет заготовительную работу по производству листов и днищ для котлов.
Участок № 252. Руководителем является начальник участка.	Выполняет сборку и сварку котлов, производит подготовку для ультразвукового контроля дефектоскопистами.

Окончание таблицы 1

Ответственные должностные лица	**Описание операции**
Участок № 253. Руководителем является начальник участка.	Производит насыщение и гидроиспытание, постановку котла на платформу и окончательную сдачу вагон-цистерны.
Участок № 254. Руководителем является начальник участка.	Производит сборку и сварку мелких узлов для насыщения котла.
Участок № 255. Руководителем является начальник участка.	Механический участок, обрабатывает детали на станках для вагон-цистерны.
Служба механика. Руководителем является механик цеха.	Ремонтная служба цеха, обеспечивающая содержание механического оборудования в технически исправном состоянии, обеспечивающим безопасную работу на нем.
Служба энергетика. Руководителем является энергетик цеха.	Обеспечивает бесперебойную, экономичную и безаварийную работу всего энергетического оборудования цеха.
Служба БИХа (БИХ – бюро инструментального хозяйства). Руководителем является начальник БИХ.	Отвечает за своевременное и бесперебойное обеспечение рабочих мест всеми видами инструмента по установленным нормам и технологической оснастки.
Служба АХО (административное хоз. служба). Руководителем является хозяйственный мастер.	Обеспечивает чистоту, порядок всех производственных и бытовых помещений, а также прилегающий к нему территорий.
Личный стол. Руководителем является специалист по кадрам.	Ведет учет личного состава и табельный учет всего персонала цеха.
Канцелярия. Инспектор-делопроизводитель.	Занимается общим делопроизводством, приемом и отправкой корреспонденции, а также приемом заявлений трудящихся в цехе

Проанализировав данные табл. 1, мы можем сделать вывод, что для линейной структуры управления в АО «Уралкриомаш» основной характеристикой является разделение труда. Поскольку работа разделена на части, кто-то должен эту работу координировать, согласовывать. Деятельность по координированию работы других людей составляет

сущность управления. Управленческий труд отделен от остального труда, и такое разделение труда называется вертикальным. Так как цех имеет немалый объем управленческой работы, эта работа тоже разделяется как по горизонтали, так и вертикали. Например, заместитель начальника цеха по подготовке производства по вертикали информационными взаимосвязями связан с начальником цеха, с механиком, с энергетиком, с начальником БИХ и с хозяйственным мастером, а по горизонтали – с начальником БОТиЗ, с экономистами, с секретарем и с инспектором по кадрам.

Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Уралкриомаш»

Объемы производства продукции в 2014-2016 годах представлены в табл. 2, данные по выпуску продукции опубликованы на официальном сайте Общества [65].

Таблица 2 – Объемы производства продукции в 2014-2016 гг.

Наименование изделий	**2014 год**		**2015 год**		**2016 год**		**2016 к 2014, %**
	Объем выручкитыс. руб.	**Доля объема выручки в общем объеме выручки, %**	**Объем выручкитыс. руб.**	**Доля объема выручки в общем объеме выручки, %**	**Объем выручки тыс. руб.**	**Доля объема выручки в общем объеме выручки, %**	
Железнодорожные цистерны 15-157, 15-157-02	1 056 441	50	1 178 644	51	1 776 411	68,2	136,4
Изготовление нефтеналивных цистерн подвижного состава	503 412	21	522 121	23	420 695	16,1	76,6
Разработка КД и изготовление криогенных железнодорожных цистерн мод. 15-588С-04	388 531	18	459 958	20	197 103	7,6	42,2
Изготовление криогенного оборудования	85 474	8	66 153	3	100 469	3,9	48,8

По данным табл. 2 видно, что объем реализованной продукции и оказанных услуг за 2016 год составил 1 776 411 тыс. руб., следовательно, увеличился на 50 % по сравнению с аналогичным показателем за 2015 год, и на 68% относительно 2014 года. Прибыль от продаж составила 175 740 тыс. руб. Доля выручки по государственным заказам в 2016 году составила 11 % от общего объема.

1.2 Анализ системы управления персоналом в АО «Уралкриомаш»

Органами управления Общества являются:

– Общее собрание акционеров;

– Совет директоров;

– Единоличный исполнительный орган (Генеральный директор);

– в случае назначения ликвидационной комиссии к ней переходят все функции по управлению делами Общества.

Управленческая структура АО «Уралкриомаш» представлена на рис. 2.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

Важнейшим учредительным документом АО «Уралкриомаш», устанавливающим правовой статус юридического лица, необходимым согласно закону для его государственной регистрации, является устав.

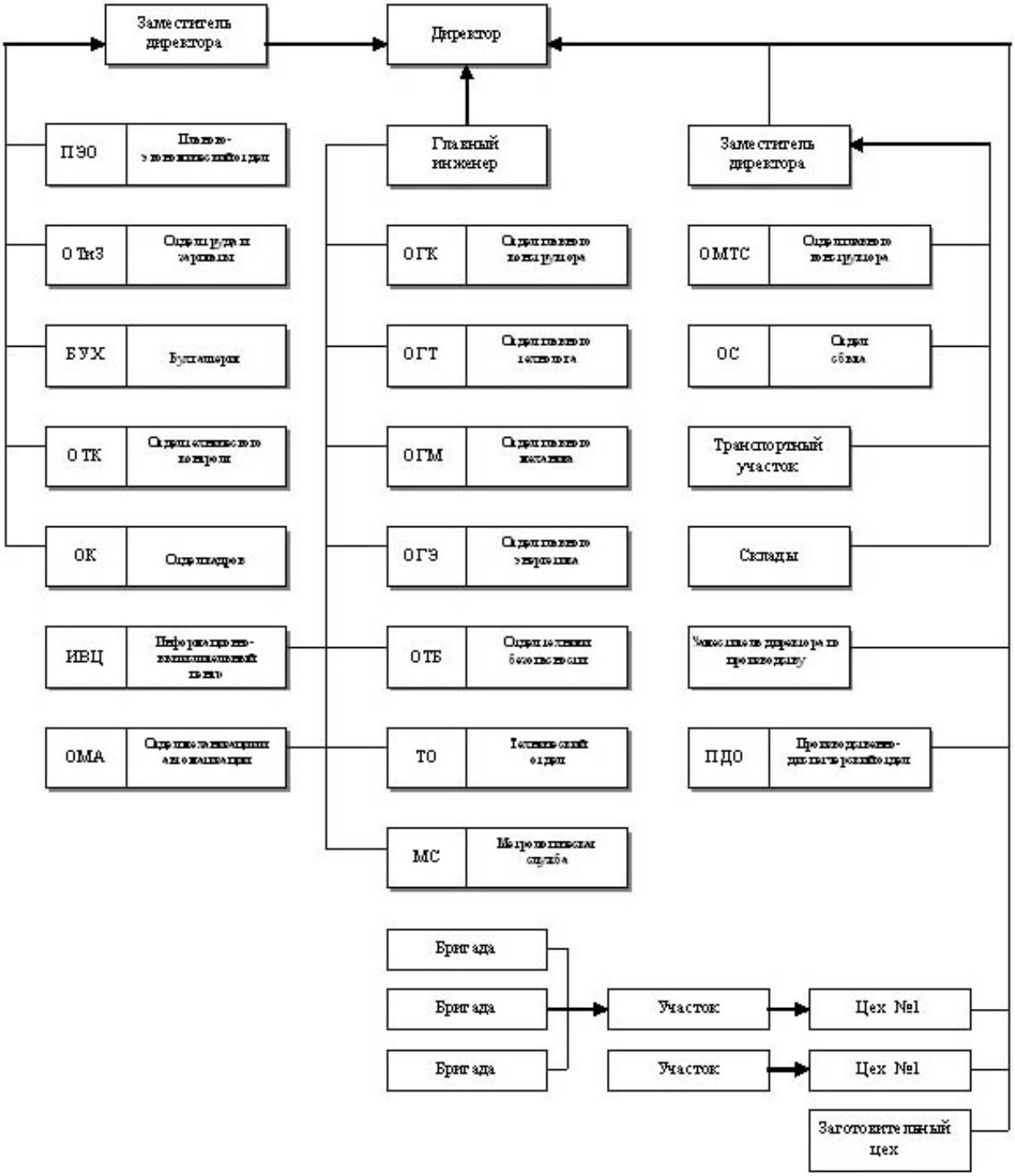


Рисунок 2 - Управленческая структура АО «Уралкриомаш»

Устав– это сложный и объемный документ. В нем излагаются правила, регулирующие деятельность организации взаимоотношения ее с другими организациями и гражданами, права и обязанности в определенной сфере деятельности. Устав закрепляет организационно-правовую форму организации, ее название, адрес, органы управления, контроля, порядок

распределения прибыли, условия реорганизации и ликвидации.

В соответствии с уставом организации разработана организационная структура АО «Уралкриомаш».

В рамках организационной структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятии управленческих решений). Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие процессы осуществлялись своевременно и качественно.

Таким образом, *организационная структура управления* – это совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами.

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В АО «Уралкриомаш» разработаны основные организационные документы:

– Положение о Генеральном директоре.

– Положение о порядке созыва и ведения общего собрания акционеров (утв. 2016г.).

– Положение о правлении.

– Положение о ревизионной комиссии.

– Положение о Совете директоров (утв. 2016г.).

– Сводные данные о результатах проведения специальной оценки условий труда.

– Перечень рекомендуемых мероприятий по улучшению условий труда.

– Перечень мероприятий по улучшению условий труда.

– Сводные данные о результатах проведения специальной оценки условий труда.

– Сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда, 2016 год.

– Перечень рекомендуемых мероприятий по улучшению условий труда (утв. 2016г.).

– Положение об оценке эффективности деятельности и мотивации труда руководителей АО Уралкриомаш.

– Сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда.

– Перечень рекомендуемых мероприятий по улучшению условий труда.

– Сводная ведомость результатов проведения специальной оценки условий труда.

– Экологическая политика [65].

Также в организации разработаны штатное расписание на каждое подразделение. Согласно *штатному расписанию* и *структурной схеме* управления подразделением планируется необходимая численность рабочих, ИТР и служащих, объем работ, а также перечень должностей и профессий. Для оплаты труда работников применяются должностные оклады и тарифные ставки, утвержденные для оборонной промышленности, т.е. указывается фонд зарплаты.

Еще один важный документ для организации трудового процесса – это *Правила внутреннего трудового распорядка.* Правила ВТР являются организационно-распорядительным документом, детально регламентирующим вопросы повседневной деятельности организации. Правила внутреннего трудового распорядка достаточно четко структурированы и содержат следующие разделы: общие положения;

порядок найма и высвобождения персонала; основные обязанности персонала; основные обязанности администрации; рабочее время и его использование; поощрение за успешные результаты работы; и ответственность за нарушение трудовой дисциплины.

На АО «Уралкриомаш» на каждого работника составляется должностная инструкция. В должностной инструкции четко прописано кого данный сотрудник имеет право замещать, и какие функции данное лицо обязано выполнять при замещении, а также кем он замещается в свое отсутствие.

Должностная инструкция– организационно-правовой документ, устанавливающий для работника организации конкретные трудовые должностные обязанности в соответствии с занимаемой должностью.

На основе должностной инструкции составляется трудовой договор с работником. Должностная инструкция используется при оценке работы сотрудника, при разрешении конфликтных ситуаций между руководителем организации и работником.

Должностную инструкцию разрабатывает руководитель, соответствующего структурного подразделения организации, согласовывает проект с департаментом управления персоналом и юридической службой.

Установление должностных инструкций в организации позволяет распределить полномочия между работниками внутри подразделения и организовать порядок замещения, что представлено в табл. 3:

Таблица 3 - Схема замещения должностей

Должность	**Кто замещает**
Начальник цеха	Заместитель начальника цеха по производству
Заместитель начальника цеха по производству	Начальник ПДБ
Заместитель начальника цеха по подготовке производства	Механик цеха
Механик цеха	Старший мастер по ремонту (в службе)

Окончание таблицы 3

Должность	Кто замещает
Энергетик цеха	Старший мастер по ремонту (в службе)
Начальник БИХ	Старший мастер по инструменту
Начальник ПДБ	Мастер погрузо-разгрузочных \работ
Старший мастер хозяйственной службы	Мастер хозяйственной службы
Начальник участка	Старший мастер участка (из кадрового резерва)
Старший мастер участка	Сменный мастер участка (из кадрового резерва)
Сменный мастер участка	Из рабочих (стоящих в резерве)

Таким образом, в организации посредством должностных инструкций распределено, кто кого имеет право замещать и какие функции данное лицо обязано выполнять при замещении.

В структуре управления АО «Уралкриомаш» различают линейные и функциональные отношения. *Линейные отношения* – это отношения между руководителем и его подчиненными. *Функциональные отношения* – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всего цеха с другими членами цеха (например, инспектор по кадрам поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

Состав линейных руководителей цеха: начальник цеха, заместитель начальника цеха по подготовке производства, заместитель начальника цеха по производству, начальник ПДБ, мастер участка, начальник БТК, механик, энергетик, начальник БИХ, хозяйственный мастер, начальник БТЗ.

В АО «Уралкриомаш» в подразделениях существует иерархия управления, состоящая из высшего, среднего и низшего звеньев. Управляющие высшего звена – представители, обладающие наибольшей властью и ответственностью, например, начальник цеха. Управление среднего звена – представители, которые служат связующим элементом и между высшим непосредственным управлением, например, заместитель начальника цеха по подготовке производства, заместитель начальника цеха по производству, старший бухгалтер, старший экономист. Управление

низшего звена – представители, чья власть и ответственность сводятся к узкому кругу задач в деятельности цеха – начальники служб и мастера. Они организуют и контролируют работу на своих участках.

В подразделениях АО «Уралкриомаш» деятельность по управлению персоналом осуществляют: начальник цеха, заместители начальника цеха и специалист по персоналу.

Основные функции специалиста по персоналу:

1. Ведение учета личного состава подразделения.
2. Оформление документов по приему, переводу и увольнению работников цеха.
3. Осуществление контроля за правильным оформлением и использованием молодых рабочих в соответствии с их квалификацией и соблюдением законов о труде подростков.
4. Оформление документов на отпуска работникам подразделения в соответствии с графиком отпусков.
5. Подготовка и сбор документов на работников, уходящих на пенсию.
6. Ведение больничных листов.
7. Выдача в установленном порядке работникам подразделения необходимых справок.
8. Составление отчетов о работе с кадрами по текучести, трудовой дисциплине и использовании рабочих кадров.
9. Руководство работой табельщиков и мастеров по учету неявок и нарушений трудовой дисциплины. Представление в службу статистики отчетных данных о движении работающих сотрудников.
10. Систематический контроль состояния трудовой дисциплины на участках и в службах.
11. Своевременное внесение изменений в личные дела работающих и организация сверки с картотекой учета личных карточек в личном столе отдела кадров.

12. Своевременное представление по требованию работников отдела кадров и главной бухгалтерии необходимых сведений, справок, списков и характеристик на работников подразделения.

13. Комплектование цеха необходимыми кадрами рабочих, ИТР и служащих в строгом соответствии с планом по труду и штатным расписанием.

14. Разработка совместно с руководителями участков и служб мероприятий по предупреждению правонарушений. Организация и проведение участковых собраний по обсуждению нарушителей трудовой дисциплины.

15. Создание резерва из числа зарекомендовавших сотрудников для выдвижения на руководящую работу.

16. Ознакомление новых рабочих при приеме на работу с правилами внутреннего трудового распорядка и конкретными условиями работы в данном подразделении.

17. Подготовка рекомендаций по улучшению работы с кадрами в своем подразделении.

18. Осуществление постоянного контроля за:

– выполнением приказов и распоряжений по кадрам;

– трудоустройством в цех молодых рабочих, выпускников техникумов и институтов, учащихся в учебных заведениях на практику;

– организацию бытового устройства работников в общежитиях организации.

19. Осуществление правильной расстановки кадров:

– планирование служебной карьеры;

– условия и оплата труда;

– движение кадров подразделения.

В своей работе специалист по персоналу оформляет следующие документы:

– записка-расчет о предоставлении отпуска работнику ф.Т-60;

– приказ о переводе с одной профессии на другую, изменении тарифного разряда, сетки, оклада;

– извещение о прекращении трудового договора (обходной лист);

– заявление о перерасчете размера пенсии;

– личная карточка учета выдачи средств индивидуальной защиты;

– справка ф. Б-76;

– заявление о назначении пенсии;

– индивидуальные сведения о трудовом стаже;

– заявление (об увольнении или переводе);

– личная карточка работника ф.Т-2;

– личная карточка – дело;

– отчет по профессиям (состав, разряды);

– отчет о численности сотрудников, приеме, увольнении рабочих и использовании рабочей силы;

– отчет по отделу кадров по трудовой дисциплине;

– отчет комиссии по работе с нарушителями;

– готовит проекты приказов, касаемо кадровой работы;

– план отпусков на следующий год по подразделению и др.

Для того чтобы оценить эффективность существующей системы управления персоналом необходимо произвести оценку обеспеченности предприятия персоналом для чего используют: план экономического и социального развития предприятия, статистическую отчетность по труду, данные табельного учета и отдела кадров по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Рациональное использование трудовых ресурсов обеспечивает рост производительности труда и как следствие рост прибыли предприятия.

Основная задача анализа использования труда на предприятии состоит в том, чтобы выявить все факторы, препятствующие росту

производительности труда, приводящие к потерям рабочего времени и снижению заработной платы.

В процессе проведения анализа персонала на предприятии изучается обеспеченность предприятия и его структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом. Обеспеченность трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью, данная информация представлена в табл. 4:

Таблица 4 – Обеспеченность организации трудовыми ресурсами

Категории работников	Количество по штатному расписанию (план 2016г.)	Количество по табелю на постоянной основе (факт 2016г.)	Обеспеченность,% (В х 100% : А = С)
	А	В	С
Административно-управленческий персонал	64	64	100
Специалисты и служащие	36	34	94
Производственный персонал	511	502	98
Вспомогательный персонал	10	10	100
Итого:	621	610	98

Проанализировав штатное расписание АО «Уралкриомаш», мы видим, что организация не укомплектована кадрами в полном объеме, следовательно, обеспеченность кадрами составляет 98 %. Недобор персонала в 2016г. наблюдается по категориям: специалисты и служащие – 6 %, производственный персонал - 2%,– 7%, категории АУП и вспомогательный персонал – обеспечены на 100%.

Формирование стабильного кадрового потенциала является важным фактором повышения эффективности производства предприятия. Частая сменяемость работников отрицательно сказывается на планомерном развитии производства, так как снижаются темпы роста производительности труда и ухудшается качество выпускаемой продукции. Кроме того, текучесть кадров

вызывает увеличение расходов на подготовку и переподготовку специалистов.

Основные кадровые показатели АО «Уралкриомаш»

Анализ численности работников АО «Уралкриомаш» по категориям представлен в табл. 5:

Таблица 5 – Основные показатели численности по категориям в 2014-2016 гг.

ПОКАЗАТЕЛИ	2014	2015	2016	2016 к 2014, %
Численность персонала	602	618	610	101
Численность рабочих	487	504	502	103
Численность АУП	72	70	64	89
Численность специалистов	35	36	34	97
Численность служащих	8	8	10	125

Из приведенных в таблице 5 данных видно, что среднесписочная численность работников в АО «Уралкриомаш» в 2016 году составила 610 человек, что на 8 человек меньше, чем в 2015 году, но на 8 больше, чем в 2014 году. Эти данные показывают, что текучесть персонала в Общества низкая. В связи с этим, все категории персонала в 2016 году практически не изменились по сравнению с 2015 годом, однако категория рабочих всегда является преобладающей.

Для того, чтобы более детально рассмотреть динамику развития персонала организации, проведем анализ движения рабочей силы, данные для анализа представлены в табл. 6.

Из анализа таблицы 6 видно, что количество персонала то увеличивается, то уменьшается, и в целом имеет положительную динамику развития, например, в 2015 году увеличился коэффициент оборота по приему сотрудников на 66 % по сравнению с 2014 г., в 2016 году этот показатель сократился по отношению к 2015 г. на 78 %, это связано с прекращением

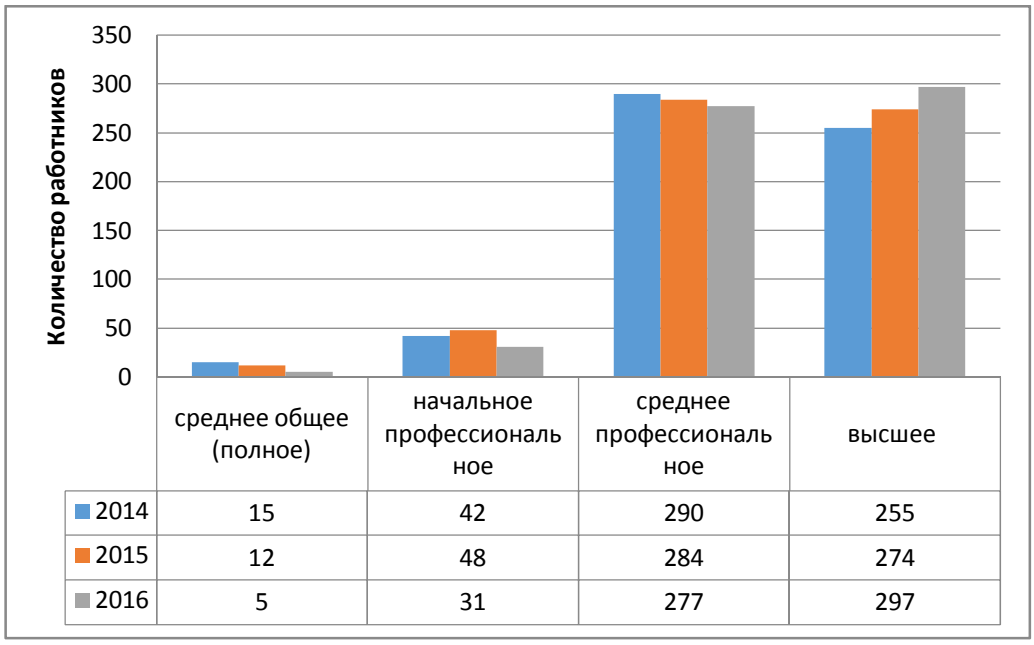
приема персонала, при этом коэффициент текучести кадров сильно не изменяется.

Таблица 6 - Анализ динамики движения персонала АО «Уралкриомаш» за 2014-2016гг.

Наименование показателей	**2014**	**2015г.**	**2016г**	**Абс. прирост**	**Отн. прирост, %**
Состояло работников на начало периода, чел.	602,00	618,00	610,00	-8,00	98,7
Принято всего, чел.	8,00	24,00	5,00	-15,00	21
Выбыло всего, чел, в т.ч.:	12,00	8,00	13,00	9,00	162,3
-по собственному желанию;	6,00	4,00	10,00	6,00	250
-переведено на другие предприятия;	5,00	-	2,00	2,00	200
-уволено за нарушение трудовой дисциплины;	1,00	-	1,00	1,00	100
-по сокращению штатов	-	-	1,00	1,00	100
Состояло работников на конец периода, чел.	611,00	618,00	612,00	-6,00	-
Среднесписочная численность, чел.	598,00	608,00	604,00	-4,00	-
Коэффициент оборота по приёму, %	2,84	8,52	1,89	-6,63	-
Коэффициент оборота по выбытию, %	7,71	3,62	8,00	4,38	-
Коэффициент общего оборота, %	10,55	12,14	9,89	-2,25	-
Коэффициент текучести кадров, %	2,0	1,3	2,1	0,81	-

Образовательная структура кадров характеризует состав рабочей силы по уровню полученного образования (работники с высшим, незаконченным высшим, средним специальным, профессионально-техническим, средним и базовым образованием). Анализ образовательного уровня персонала ведется как по предприятию в целом, так и в разрезе руководителей, специалистов и служащих. Целесообразность переподготовки работников определяется соотношением размера дополнительного дохода от повышения квалификационного уровня персонала с общими затратами на повышение квалификации работников.

Распределение образовательного уровня работников цеха представлено на рис.3:



	среднее общее (полное)	начальное профессиональное	среднее профессиональное	высшее
2014	15	42	290	255
2015	12	48	284	274
2016	5	31	277	297

Рисунок 3 - Структура персонала АО «Уралкриомаш» по образованию

Группа основных и вспомогательных рабочих в организации имеет среднее общее (полное) и начальное профессиональное образование - это 6% от всей численности рабочих. Среднее профессиональное образование в группе основных рабочих имеют 45% от всей численности основных и вспомогательных рабочих. Таким образом, у основных и вспомогательных рабочих есть резервы образовательного роста.

Анализируя данную диаграмму, мы видим, что работников со средним общим, начальным и средним профессиональным образованием становится меньше из года в год, а высшее соответственно возрастает, что говорит о заинтересованности работников в образовании и своем статусе в социальном обществе.

Для анализа персонала большое значение имеет показатель по стажу работы, по нему можно судить о сложившемся климате в коллективе, об уровне заработной платы на предприятии, и, в конечном счете, об отношении

работников в целом к предприятию.

Данные по заработной плате работников АО «Уралкриомаш» представлены в табл. 7:

Таблица 7 – Соотношение заработной платы работников АО «Уралкриомаш» в целом по организации за 2014-2016 гг.

Показатели	**2014**	**2015**	**2016**	**2016 к 2014, %**
Среднесписочная численность работников	602	618	610	101
Расход на оплату труда, тыс. руб.	214 755,3	230 737,9	266 031,7	124
Средняя заработная плата, тыс. руб.	30,4	31,6	35,9	118

Из таблицы 7 видно, что средняя заработная плата в 2015 году увеличилась по сравнению с 2014на 4 %, в 2016 на 14 % относительно 2015 года, также увеличились расходы на оплату труда персонала, рост расходов составил в 2015 году 7,4 % в сравнении с 2014, в 2016 - 15 % относительно 2015 года. Среднесписочный состав работников организации практически не меняется, что говорит о стабильности в деятельности организации.

Соотношение численности персонала по стажу представлено на рис. 4.

Анализ структуры персонала по стажу работы показывает, что на период конца 2016г. в АО «Уралкриомаш» основными группами персонала являлись работники, проработавшие в организации от 5 до 10 лет - 35%, и от 10 до 20 лет – 46 %. В целом это составляет 81 % от общей численности работников организации. Эти данные показывают, что коллектив в организации достаточно сплоченный, работники удовлетворены руководством и своим трудом.

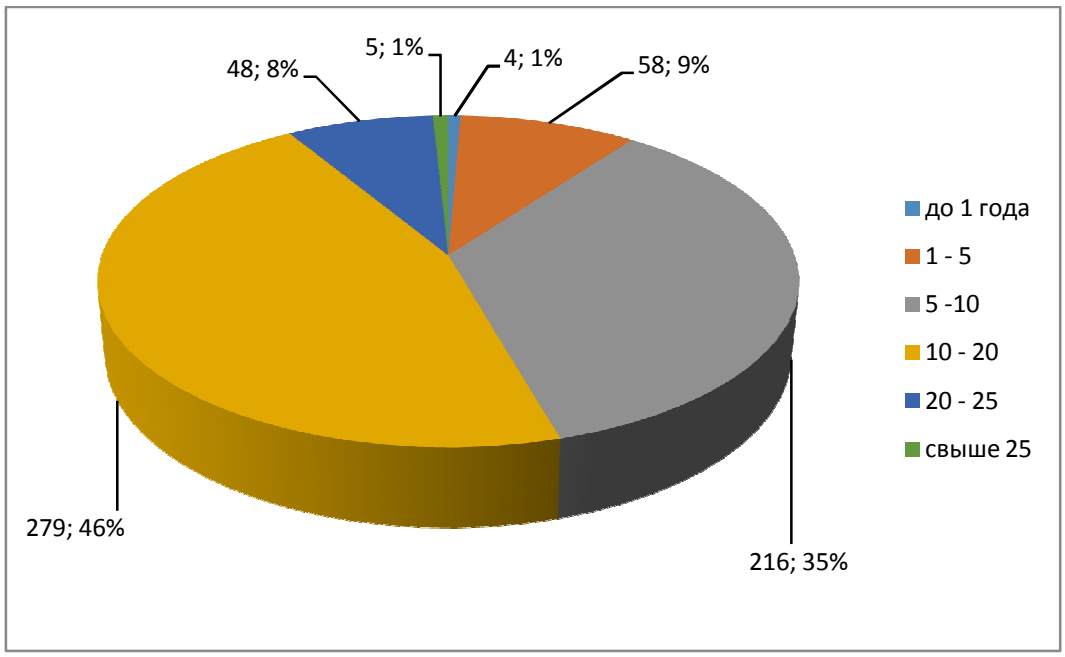


Рисунок 4 - Структура персонала АО «Уралкриомаш» по стажу работы за 2016 год

Распределение численности персонала по возрасту представлено на рис. 5:

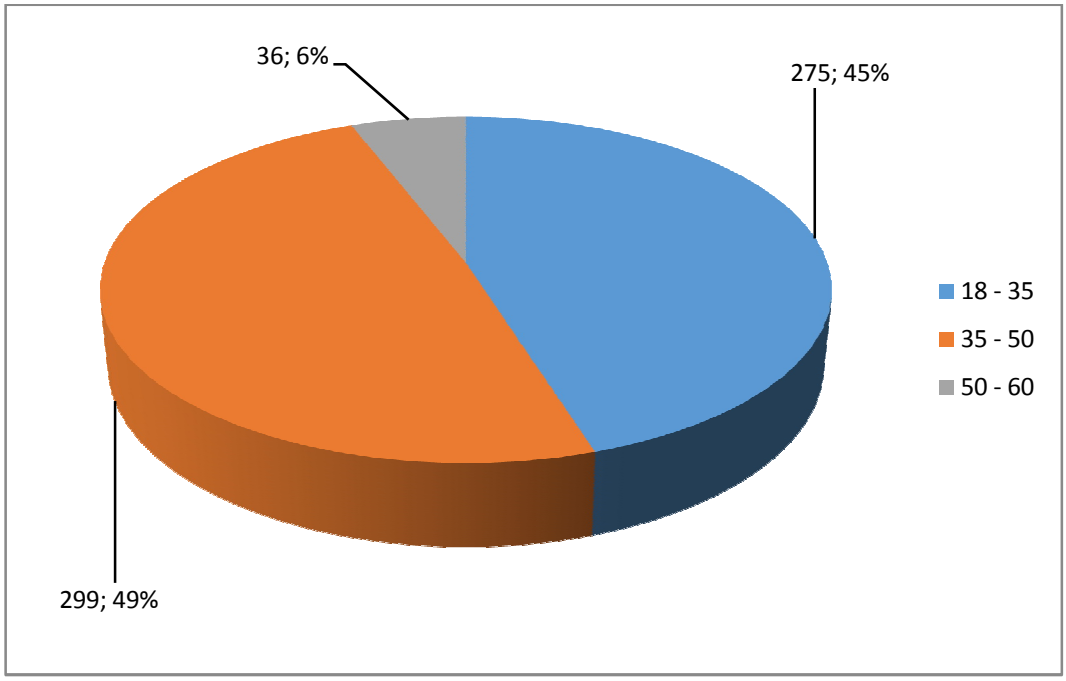


Рисунок 5 - Структура персонала по возрастуза 2016 год

Из данной диаграммы мы видим, что в организации сложился достаточно устойчивый коллектив, имеющий в своих рядах как молодых работников - это 45%, так и пред пенсионного возраста - 49%.

В целом, благодаря усилиям руководства организации, коллектив является состоявшимся и имеет все шансы на перспективное развитие.

Распределение численности работников АО «Уралкриомаш» по возрасту представлено в табл. 8:

Таблица 8 – Соотношение численности работников АО «Уралкриомаш» по возрастуза 2014-2016 гг.

Возраст работающих, лет, в том числе:	2014	2015	2016	2016 к 2014, в %
До 35	45%	46%	45%	100
До 50	43%	45%	49%	114
50 – 60	15%	9%	6%	40

В АО «Уралкриомаш» численность работников распределилась следующим образом: в 2014 и 2015 годах преобладало количество работников с возрастом до 35 лет, состав кадров был более молодой. В 2016 году положение изменилось – увеличилось количество работников со стажем от 35 до 50 лет, однако, с 2014 года наблюдается резкое сокращение работников в возрасте старше 50 лет, что способствовало снижению среднего возраста рабочего персонала организации (с 47 лет в 2014г. до 38 лет в 2016г.).

1.3 Анализ системы подбора персонала в АО «Уралкриомаш»

Основной задачей для АО «Уралкриомаш»является подбор квалифицированных кадров, обучение и мотивирование персонала, и связанная с этим проблема повышения конкурентоспособности персонала и улучшения качества работы кадров, перечень основных задач представлен на рис.6.

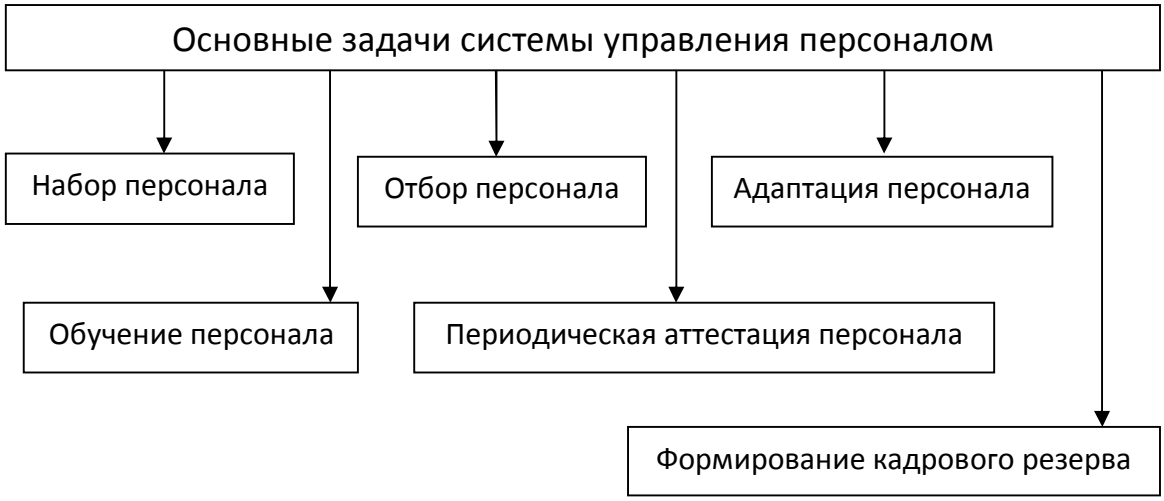


Рисунок 6 - Основные задачи системы управления персоналом в АО «Уралкриомаш»

Структура кадровой службы организации определяется в зависимости от организационной структуры организации, видов деятельности и штатной численности работников.

На АО «Уралкриомаш» кадровыми вопросами занимается Отдел кадров, который подчиняется заместителю генерального директора по экономике, финансам и персоналу.

Организационная структура отдела кадров состоит из следующих бюро:

1. Бюро по приему и учету рабочих кадров.
2. Бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими.
3. Бюро трудовой дисциплины и учета движения кадров.
4. Бюро обеспечения пенсионных прав.
5. Военно-учетное бюро.

В своей работе отдел кадров использует нормативные акты о труде: соглашения генеральные, отраслевые, региональные.

Основные законодательные акты, регулирующие трудовые отношения:

1. Гражданский кодекс.
2. Трудовой кодекс.
3. Закон РФ «О коллективных договорах и соглашениях».

4. Закон РФ «О занятости населения в РФ».

5. Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров».

6. Указ президента РФ «О социальном партнёрстве и разрешении трудовых споров» и др.

В распоряжении кадровой службы также находятся все нормативные акты, на основании которых составляются документы внутреннего пользования:

– приказы и распоряжения руководства организации;
– правила внутреннего трудового распорядка;
– положения о подразделениях (отделах, службах) и др.

Формирование кадрового резерва

Положение о кадровом резерве АО «Уралкриомаш» определяет порядок формирования кадрового резерва для замещения вакантных должностей в АО «Уралкриомаш».

Кадровый резерв формируется из опытных, хорошо зарекомендовавших себя работников предприятия.

Планомерная работа по формированию кадрового резерва проводится в целях совершенствования деятельности по подбору и расстановке кадров, своевременного удовлетворения дополнительной потребности в них и сокращения периода профессиональной адаптации работников АО «Уралкриомаш» при назначении на вышестоящие должности.

Кадровый резерв представляет собой сформированную на конкурсной основе категорию работников, отвечающих квалификационным требованиям, потенциально способных и профессионально подготовленных к эффективному исполнению должностных обязанностей.

Кадровый резерв формируется в соответствии со штатным расписанием АО «Уралкриомаш».

На каждую резервируемую должность в кадровый резерв подбирается, как правило, 2 – 3 специалиста. Допускается включение одного специалиста в кадровый резерв на несколько должностей.

Заместитель директора по кадрам осуществляет общее руководство и отвечает за организацию работы по формированию кадрового резерва, обучение специалистов, включенных в кадровый резерв, а также за назначение специалистов, состоящих в кадровом резерве, на должности.

Основой для формирования кадрового резерва является прогноз предполагаемых изменений в составе кадров АО «Уралкриомаш» и потребности в них на перспективу трех – пяти лет. Срок нахождения в кадровом резерве, как правило, не должен превышать трех лет.

Первой стадией формирования кадрового резерва является подбор кандидатов, который включает в себя ряд взаимосвязанных процедур:

- анализ документальных данных (личная карточка работника, автобиография, характеристики, результаты аттестации и т. п.);
- интервью или собеседование для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях;
- оценка результатов трудовой деятельности (производительности труда, качества выполняемой работы, показателей выполнения заданий руководимым подразделением) за определенный период (в качестве такого периода были выбраны два года с определением промежуточной оценки деятельности каждые полгода);
- сравнение качеств претендентов с требованиями должности.

Подбор специалистов для включения в кадровый резерв осуществляется в соответствии со следующими требованиями:

– профессиональная компетентность: соответствие образования и опыта работы квалификационным требованиям, предъявляемым к резервируемой должности;

– знания, умения и навыки по профилю резервируемой должности;

– способность анализировать и принимать обоснованные решения;

– деловая культура;

– систематическое повышение профессионального уровня;

– организаторские способности: умение определять актуальные задачи, координировать и контролировать процесс их выполнения, инициативность, оперативность;

– личностные качества: ответственность, добросовестность, работоспособность, объективность, коммуникабельность, корректность.

Включение специалиста в кадровый резерв по результатам конкурса на замещение вакантной должности (в случае принятия конкурсной комиссией решения об отказе в назначении на вакантную должность, на которую он претендовал) допускается при условии подачи им заявления о согласии на включение в кадровый резерв.

Для проведения систематической работы с резервом кадров в АО «Уралкриомаш» создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом. Эти комиссии должны способствовать качественной подготовке и действенной расстановке кадров, максимальному устранению субъективизма в оценке деловых и личностных качеств специалистов, зачисляемых в резерв.

Состав комиссии определяется и утверждается руководителем предприятия. В ее состав включаются: руководитель организации (заместитель генерального директора по персоналу и связям с общественностью), как председатель комиссии он отвечает за организацию работы с резервом; начальник отдела кадров ведет делопроизводство, осуществляет контроль за порядком и организацией работы с резервом; председатель профсоюзной организации; представители юридической службы, а также специалисты по направлению профессиональной деятельности. Комиссия по работе с резервом регулярно проводит свои заседания, но не реже чем раз в год.

На ее заседаниях рассматриваются следующие вопросы:

– обеспечение качественного подбора;

– расстановки и подготовки кадров;

– формирование резерва кадров для выдвижения;

– анализ расстановки руководящих кадров и специалистов;

– подведение итогов работы с резервом кадров для выдвижения на руководящие должности;

– работа с руководителями структурных подразделений.

Формирование резерва проводится на основе выводов аттестационных комиссий, базирующихся на объективной всесторонней оценке информации о деловых и личностных качествах кандидатов на руководящие должности. При этом в основу выводов таких комиссий должен быть положен анализ конкретных результатов профессиональной деятельности специалистов, достигнутых на различных этапах их работы в системе управления. Особое вынимание при этом уделяется уровню профессиональной и общеобразовательной подготовки, организаторским и аналитическим способностям, чувству ответственности за результаты работы, целеустремленности, умению обосновывать и принимать самостоятельные, ответственные решения. При выдвижении в резерв учитываются результаты оценки знаний кандидатов, полученных в ходе их обучения в системе повышения квалификации, заключения по итогам стажировок, тестирований и т.п., а также физическое состояние, способность переносить дополнительные нагрузки.

Работа по формированию резерва в АО «Уралкриомаш» состоит из следующих этапов:

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров.

2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв.

3. Определение кандидатов в резерв.

4. Принятие решения о включении в резерв.

5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими подразделениями АО «Уралкриомаш».

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв специалист, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства. План работы с резервом руководящих кадров включает следующие разделы: определение потребности в руководящих кадрах; подбор и изучение руководящих кадров; комплектование резерва, рассмотрение, согласование и утверждение резерва; работа с резервом руководящих кадров; мониторинг за подготовкой резерва руководящих кадров; определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности.

В АО «Уралкриомаш» сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

– отбор кандидатов должен проводиться на конкурсной основе среди специалистов, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;

– решение о включении работников в группы резерва принимает специальная комиссия во главе с начальником цеха;

– стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности на время испытательного срока.

Работа со специалистами, включенными в состав резерва, проводится по плану, в котором предусматриваются конкретные мероприятия по приобретению необходимых теоретических, экономических и управленческих знаний, глубокому освоению характера работ, по выработке у специалиста умения и навыков руководства на уровне современных требований.

В систему этой работы входят:

– учеба в системе повышения квалификации руководящих работников с отрывом и без отрыва от производства;

– стажировка в должности, на которую специалист зачислен в резерв;

– временное замещение отсутствующих руководителей на период их командировок, отпусков;

– участие в проверках производственной деятельности подразделения

Задачи создания кадрового резерва:

– получение прибыли от основной деятельности, завоевание ведущих позиций на рынке и формирование положительного имиджа. Их достижение невозможно без наличия подготовленной профессиональной команды управленцев и высококвалифицированных рабочих. Наличие кадрового резерва позволяет достигать эти цели в кратчайшие сроки;

– повышение уровня готовности персонала компании к организационным изменениям. Подготовка и переподготовка персонала организации являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности;

– повышение мотивации сотрудников компании. Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.

Процедура подбора персонала в АО «Уралкриомаш»

В АО «Уралкриомаш» вопросы подбора персоналарешают специалисты Отдела кадров.

Рассмотрим основные требования к персоналу, предъявляемые вАО «Уралкриомаш»:

1. Способности:

– уровень полученного образования;

– необходимые знания (основные и дополнительные);

– практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности;

– опыт работы в определенных должностях;

– навыки сотрудничества и взаимопомощи

2. Свойства:

– личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности;

– способность к восприятию профессиональных нагрузок;

– способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

– мотивационные установки:

– сфера профессиональных интересов;

– обучаемость;

– заинтересованность в работе на определенной должности,

– ясность профессиональных перспектив.

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Изучение требований к рабочим местам должно отражать состояние на настоящее время и на будущее (прогноз требований).

Подбор персонала или *рекрутинг* (англ. recruiting) - бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала - основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску работы [66].

Целью подбора персонала является обеспечение предприятия кадрами, необходимыми в каждый конкретный момент времени в необходимом количестве и требуемого качества, а также создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе, и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Средства подбора персонала представлены на рис. 7:

Рисунок 7 - Средства подбора персонала в АО «Уралкриомаш»

На АО «Уралкриомаш» используют следующие методы подбора: прогностические; практические и лабораторные, подробный состав методов представлен на рис. 8.

Рисунок 8 – Методы подбора персонала в АО «Уралкриомаш»

Первым элементом процесса подбора персонала в АО «Уралкриомаш» является *наборперсонала.*

Набор персонала - это один из элементов системы управления персоналом, включающий в себя определение требований к вакантной должности, привлечение кандидатов и т.д., который определяется кадровой политикой организации.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация в дальнейшем отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа производится по всем специальностям – производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между существующей рабочей силой и потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на

пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации.

Второй элемент подбора персонала - *отбор* будущих сотрудников организации. Содержание этого подэтапа во многом зависит от традиций, культуры организации, характера должности, на которую подбирается кандидат.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей, характеру деятельности, интересам организации.

И заключительный третий элемент подбора - *найм* - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией[72].

Набор персонала в АО «Уралкриомаш» начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри организации, рассматривая,в том числе и кандидатуры из кадрового резерва, так и за ее пределами, источники набора представлены на рис. 9:

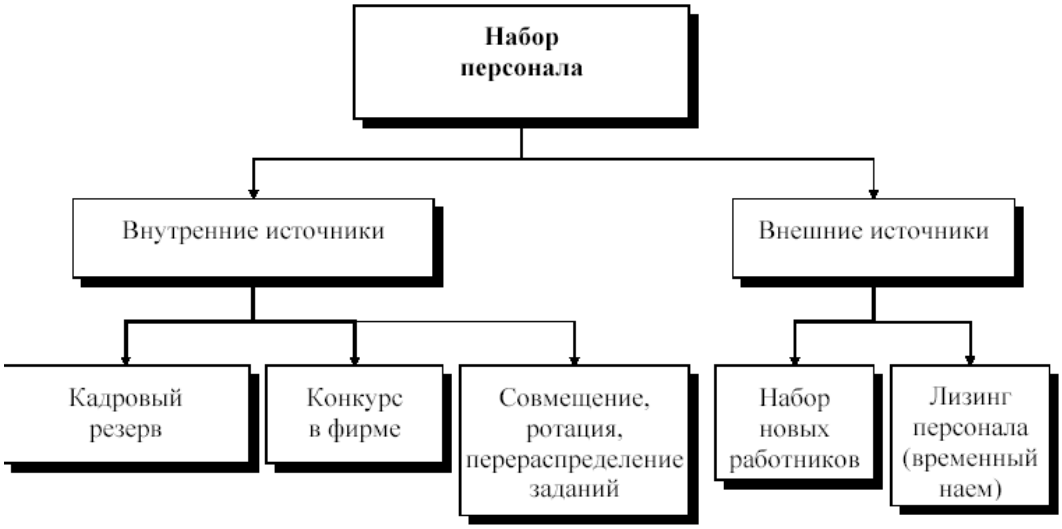


Рисунок 9 – Источники набора персонала

Основными источниками найма на работу в АО «Уралкриомаш»являются:

1. Внешние источники:

– службы занятости;

– агентства по трудоустройству;

– рынок труда;

– СМИ, интернет;

– объявления по телевидению;

– учебные заведения (техникумы, училища, институты и т.д.).

2. Внутренние источники:

– кадровый резерв;

– перемещение работников;

– совмещение должностей.

Рассмотрим «плюсы» и «минусы» внешних источников привлечения персонала, соотношение которых представлено в табл. 9:

Таблица – 9 «Плюсы» и «минусы» внешних источников привлечения персонала

«Плюсы»	«Минусы»
1. Широкие возможности выбора кандидатов. 2. Появление новых импульсов к развитию организации. 3. Новому человеку легче добиться признания. 4. Возможность полного удовлетворения потребности в кадрах. 5. Малая угроза возникновения интриг в организации. 6. Новый сотрудник приносит свежие идеи в организацию. 7. Работодатель имеет возможность увидеть, как обстоят дела вне организации. 8. Иногда это дешевле, чем обучать или переобучать уже имеющихся сотрудников. 9. Работа с внешними источниками выступает как форма рекламы организации.	1. Высокие затраты на привлечение кадров. 2. Большой процент работников, принимаемых со стороны (по сравнению с внутренним наймом), способствует росту текучести кадров. 3. Высокая степень риска при прохождении новым сотрудником испытательного срока. 4. Новый сотрудник плохо знает организацию. 5. Длительный период адаптации, трудности при привыкании к корпоративной культуре, стилю управления. 6. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. 7. Период вхождения в новую должность неизбежно сопряжен со снижением производительности труда.

Отдел кадров АО «Уралкриомаш» по заявке начальника подразделения, согласно штатному расписанию подразделения, на свободные вакансии:

– планирует набор и обеспечение подразделения персоналом с необходимыми требованиями к их квалификации и стажу работы;

– производит поиск кандидатов, как внутри организации, так и «со стороны»;

– производит сбор информации о кандидатах;

– направляет предварительно отобранных кандидатов на собеседование к начальнику подразделения;

– после собеседования с начальником и менеджером по персоналу при получении положительного отзыва о квалификации кандидата и возможности приема его на работу с окладом согласно штатного расписания, оформляет документы для приема на работу: приказ по Обществу о приеме данного работника, постоянный трудовой договор с испытательным сроком на 3 месяца;

– по истечении испытательного срока и отсутствии претензий со стороны начальника подразделения данный работник считается успешно прошедшим испытательный срок и автоматически переводится на постоянную основу без переоформления документов.

Требования к кандидатам на замещение вакантных должностей:

1. уровень профессиональной подготовки (опыт работы, квалификация, образование, профессиональные знания);

2. личностные и деловые качества (общие интеллектуальные способности, инициативность, ответственность, лидерские качества, способность к командной работе, эмоциональная устойчивость, энергия, решительность и самостоятельность, необходимые для выполнения поставленных задач);

3. способность к организации командной работы, если это руководящая должность (формирование команды, принятие решений в группе, воодушевление членов команды на высокие результаты и т. п.);

4. моральные качества (честность, справедливость, отзывчивость, готовность прийти на помощь и т. п.);

5. административные навыки, если это руководящая должность, (способность планирования, организации работы, делегирования, доведения до конца начатого дела, контроля за работой, высокий уровень личной ответственности);

6. мотивация труда и трудовые ценности, определяющие поведение на работе (заинтересованность в конечных результатах, уровень самоуважения, стремление к профессиональному и личностному росту, интерес к выполняемой работе и т. п.);

7. готовность к изменениям не только собственных методов работы, но и организации работы подчиненных;

8. состояние здоровья, позволяющее напряженно работать на руководящей должности;

9. эффективность в работе на занимаемой в настоящий момент должности;

10. потенциал развития, стремление к выполнению более сложной и ответственной работы, чем та, которую делал вчера или делает сегодня;

11. способность справиться с теми задачами и вызовами, с которыми подразделение, возможно, столкнется в будущем.

Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в АО «Уралкриомаш»работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

При отборе кандидатов на вакантную должность специалист Отдела кадров использует специальные методы: оценка представленных документов, первичное собеседование в отделе кадров,анкетирование кандидата, проверка рекомендаций с прежнего места работы, собеседование на рабочем

месте с начальником подразделения и менеджером по персоналу, первичный медицинский осмотр состояния здоровья.

В АО «Уралкриомаш» в настоящее время процедуру приема работников осуществляют специалисты бюро по приему и учету рабочих кадров и бюро по работе с руководителями, специалистами и служащими Отдела кадров.

При приеме на работу кандидат представляет в отдел кадров следующие документы:

1. Трудовую книжку.
2. Паспорт.
3. Военный билет или приписное удостоверение (для военнообязанных).
4. ИНН.
5. Страховое пенсионное свидетельство.
6. Медицинскую справку о профпригодности.
7. Диплом, свидетельство об образовании.
8. Фотографии на пропуск.

Проанализировав теоретическую основу процедуры подбора персонала и проводимую в данной области работу специалистов отдела кадров АО «Уралкриомаш», мы видим, что в организации используются не все элементы эффективной процедуры подбора персонала, подробный перечень элементов представлен в табл. 10:

Таблица 10 – Перечень элементов эффективной процедуры подбора персонала

№ п/п	Наименование элемента процедуры	Наличие в организации
1.	Широкий поиск претендентов посредством сети Интернет	отсутствует
2.	Поиск претендентов посредством размещения объявлений о вакансиях в городских газетах	отсутствует
3.	Предварительный отбор претендентов	+

Окончание таблицы 10

№ п/п	Наименование элемента процедуры	Наличие в организации
4.	База данных резюме кандидатов в организации	отсутствует
5.	Проведение первичного собеседования	+
6.	Оценка претендента – тестирование (на производительность, интеллект, личностный и др.)	отсутствует
7.	Проверка представленной документации	+
8.	Проверка рекомендаций	+
9.	Медицинский осмотр	+
10.	Проведение итогового собеседования по найму	+
11.	Принятие окончательного решения о найме	+
12.	Обсуждение и оформление трудового договора	+

Итак, мы выявили следующие недостатки применяемой на АО «Уралкриомаш» процедуреподбора персонала.

– не используется такой эффективный источник набора персонала для организации, как Интернет;

– не используется размещение объявлений о вакансиях в специализированных газетах общего пользования;

– не сформирована база данных резюме кандидатов в организации;

– не разработана процедура по оценке претендентов на вакантные должности.

Таким образом, в организации необходимо провести мероприятия для создания эффективной системы подбора персонала. Схематично система подбора персонала представлена на рис. 10.

Рисунок 10 - Система подбора персонала

Необходимость использования в организации системы подбора персонала заключается в том, что четко описанная процедура может дать ответы на основные вопросы при подборе персонала: кто в организации, что и когда делает; за что отвечает структурное подразделение и кадровая служба.

Система подбора персонала обеспечивает:

– Профессионализм;

– Открытость;

– Последовательность;

– Отсутствие дискриминации на почве расы, пола, вероисповедания и других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников.

Вывод по главе 1

По итогам первой главы можно сделать следующие выводы:

В процессе исследования при изучении научной литературы мы выяснили, что управление персоналом – это область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.

Так же мы определили, что процесс подбора персонала состоит из трех этапов: набора, отбора и найма персонала.

Целью подбора персонала является обеспечение предприятия кадрами, необходимыми в каждый конкретный момент времени в необходимом количестве и требуемого качества, а также создание резерва кандидатов на все рабочие места с учетом, в том числе, и будущих организационных и кадровых изменений.

В ходе работы мы выяснили, что источники привлечения персонала могут быть внутренние (внутренний потенциал организации) и внешние. Каждый из этих источников имеют свои плюсы и минусы. Использование внутренних источников для привлечения кандидатов на замещение вакантных должностей повышает мотивацию труда персонала, предоставляет им возможности для продвижения по службе, улучшает морально-психологический климат в коллективе, но полностью не удовлетворяет потребности в кадрах и не способствует интенсивности производства. В свою очередь, внешние источники полностью удовлетворяют потребность в персонале, дают новые импульсы для развития организации, но не способствуют социальной сплоченности членов коллектива.

В то же время внешний источник набора персонала в АО «Уралкриомаш» не используется в полном объеме, следовательно, не создается база кадров, что не позволяет организации осуществлять процедуру планирования кадров на должном уровне. Отсюда мы делаем вывод, что организации необходимо уделить должное внимание внешнему источнику набора персонала.

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА В АО «УРАЛКРИОМАШ»

2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в АО «Уралкриомаш»

С учетом проведенного исследования на основе выделенных проблем мы разработали мероприятия по совершенствованию существующей процедуры подбора персонала в АО «Уралкриомаш», которые представлены в табл. 11:

Таблица 11 – Мероприятия по совершенствованию системы подбора персонала в АО «Уралкриомаш»

Проблемы	Мероприятия	Ответственный	Сроки выполнения
1. Не используется Интернет в качестве источника набора персонала.	Размещать объявления о вакансиях на сайте АО «Уралкриомаш».	Специалист отдела кадров	2 часа, 1 раз в неделю, следовательно, 2 * 4 * 12 = 96 час/год
2. Не используется размещение объявлений о вакансиях в городских газетах.	Подавать объявления о вакансиях в городскую газету.	Специалист отдела кадров	4 часа, 1 раз в неделю, следовательно, 4 * 4 * 12 = 192 часа/год
3. Отсутствует база данных резюме кандидатов в организации.	Формировать собственную базу данных резюме кандидатов.	Специалист отдела кадров	1 раз в неделю по 2 часа, следовательно, 2 * 4 * 12 = 96 час/год
4. Не разработана процедура по оценке претендентов на вакантные должности.	Внедрение программы INDIGO	Программист Специалист отдела кадров	8 часов для установки программы на 10 ПК 2 часа, 2 раз в неделю, следовательно, 2 * 2 * 4 * 12 = 192 часа/год

Организация широкого поиска претендентов

На Уралкриомаш используются следующие методы набора персонала: поиск внутри организации, поиск через службу занятости, через городское телевидение и посредством объявлений в городских газетах. Для создания эффективной системы подбора персонала требуется расширить поиск претендентов, что увеличит приток кандидатов, следовательно, появится возможность выбрать лучших из лучших.

Рекомендации:

1. Размещать объявления о вакансиях:

– на сайте АО «Уралкриомаш»;

– в городских газетах.

Формирование собственной базы данных резюме кандидатов

Организовать и постоянно пополнять собственную базу данных резюме и анкет кандидатов, полученных от ранее претендовавших на работу для использования в дальнейшем,в Отделе кадров.

Разработка оценки претендентов

Для проведения оценки претендентов на вакантные должности, а также для оценки уже работающих специалистов в организации предлагаем приобрести и внедрить в АО «Уралкриомаш» систему тестирования INDIGO.

Система тестирования INDIGO – это профессиональный инструмент автоматизации процесса тестирования и обработки результатов, который предназначен для решения широкого спектра задач:

1. Тестирование и контроль знаний.
2. Определение профессионального уровня сотрудников.
3. Проведение психологического тестирования.
4. Проведение опросов.
5. Организация конкурсов внутри организации.

Для защиты данных установку системы предлагаем осуществить на общезаводском сервере, доступ к системе возможен по существующей локальной заводской сети.

Функции администратора в системе будет выполнять специалист отдела кадров, функции пользователя – кандидаты на должности. Полное описание состава и технических возможностей системы INDIGO представлено в приложении А.

Данной программой пользуются уже многие организации, как крупные, так и средние, например, ОАО АКБ МОСОБЛБАНК, Кубанский государственный аграрный университет, Государственная жилищная инспекция города Москвы, ООО «Газпром трансгаз Томск», Сеть АЗС «Топ Лайн», ООО КБ «Финансовый стандарт», Управление делами Правительства ЯНАО, Центр гигиены и эпидемиологии Камчатского края, учреждения среднего и высшего образования и др. Отзывы о программе исключительно положительные [68].

2.2 Нормативно-правовое обеспечение системы управления персоналом АО «Уралкриомаш»

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом – это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, нормативно-технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила, требования, характеристики, методы и другие данные, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке компетентным соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведении нормативного хозяйства в системе управления персоналом [70].

Правовое обеспечение системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Основные задачи правового обеспечения системы управления персоналом – это правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателями и наемными работниками; защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений.

Правовое обеспечение системы управления персоналом включает: соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений; разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного, экономического характера; подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым, кадровым вопросам.

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

– разработка проектов нормативных актов организации;

– правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;

– организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;

– информирование всех подразделений и служб организации о действующем законодательстве о труде;

– разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

Типизацию нормативных документов по трудовым отношениям можно осуществить по уровню, на котором происходит разделение труда, то есть международные, федеральные, отраслевые, территориальные, корпоративные и внутрифирменные документы [70].

В обязанности работников системы управления персоналом входит знание этих документов, умение их применять, основывать на них собственные разработки, популяризировать их содержание, объяснять их смысл и действие работникам предприятия. Примерный состав таких документов приведен в табл. 12:

Таблица12 - Документы, определяющие или влияющие на трудовые отношения

Уровень	**Наименование документов**
Международный	Декларация прав народов, материалы МОТ, ООН, международные соглашения о разделении труда, кооперации, в том числе в рамках СНГ, и др.
Федеральный	Конституция РФ, Гражданский кодекс РФ, КЗОТ, Указы Президента, документы, отражающие государственную политику в сфере труда и занятости: по международному сотрудничеству в разделении труда, по вопросам активной политики в разделении труда (бюджетные программы, программы организации помощи в трудоустройстве, пособия по безработице, информирование населения), по вопросам политики доходов (о системах и размерах оплаты труда, других выплатах, льготах, ценах, налогах, социальной защите, тарифах и т. п.), законодательство об охране труда, о трудовых соглашениях и спорах и т. п., рекомендации Минтруда и НИИ труда, общероссийский классификатор занятий. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих, Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих и другие.
Отраслевой	Тарифные соглашения, отраслевые нормативы и правила, рекомендации, методические материалы, организационно-распорядительные документы министерств, ведомств

Окончание таблицы 12

Уровень	Наименование документов
Корпоративный	Устав АО «Уралкриомаш», штатное расписание, организационная структура организации, правила внутреннего трудового распорядка, организационно - распорядительные документы (приказы, распоряжения).
Подразделения	Положение о подразделении, положение о начальнике цеха, штатное расписание и организационная структура подразделения, нормы, нормативы.
Рабочего места	Должностная инструкция, трудовой договор, карта производственной среды, карта аттестации рабочего места.

В «Тарифно-квалификационных характеристиках общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих» и «Квалификационных характеристиках должностей руководителей, специалистов и других служащих» отражены общие требования государственного стандарта образования к работникам, получившим соответствующую профессию или занимающих приведенную в перечне профессию. В этих документах даются перечни должностных обязанностей, что должен знать работник и требования к квалификации (в Тарифно-квалификационных характеристиках имеются еще и разряды по Единой тарифной сетке оплаты труда конкретной должности для работников бюджетных отраслей). Взяв за основу положения этого документа и исследовав особенности содержания, организации и условий труда на определенном предприятии, можно составить должностные инструкции для работников, определить основные требования к содержанию полученных работником знаний, получить критерии оценки уровня профессиональной подготовки при аттестации и реализации других функций управления персоналом.

В каждом подразделении Общества разрабатываются «Положение о структурном подразделении», в соответствии с руководящим документом системы менеджмента качества «Порядок разработки положений о

структурном подразделении (должности) организации и должностных инструкций на руководителей, специалистов и служащих».

Также в каждом подразделении разрабатываются должностные инструкции на каждого работника в соответствии с занимаемой должностью или профессией. «Положение о начальнике цеха» разрабатывается взамен должностной инструкции на начальника цеха. Должностные инструкции разрабатываются на основе типовых должностных инструкций по каждому виду профессии, что облегчает их согласование, изменение и контроль.

«Положения» и должностные инструкции разрабатывает начальник БОТиЗ или специалист по персоналу и согласовывает их с начальником подразделения, хранятся должностные инструкции в БОТиЗ цеха.

2.3 Обоснование социально-экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в АО «Уралкриомаш»

Оценить эффективность внедрения мероприятий по улучшению системы подбора персонала не так просто потому, что единого взгляда на критерии эффективности не существует. Само понятие эффективности видоизменяется в зависимости от выбранного подхода к ее оценке. В нашем конкретном случае подходы к оценке эффективности следующие:

– эффективность, как степень достижения поставленных целей;

– эффективность, как соотношение результативности к затратам;

– эффективность, как фактор экономического и социального роста организации в целом.

Для того, чтобы подсчитать экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий нам необходимо рассчитать затраты на внедрение мероприятий, далее получаемый результат от внедрения перевести в денежное выражение и полученная разница между этими двумя

составляющими даст нам экономический эффект.

Эффективность отбора определяется соотношением результата (качественные характеристики набранного персонала) и затрат на его проведение. Её повышение достигается за счёт разработанной на предприятии системы отбора персонала, учитывающий специфику данного предприятия, цели функционирования и его финансовой возможности. Соблюдение этого принципа предполагает постоянный мониторинг эффективности и модернизацию отбора с учётом его результатов.

Формализованные системы отбора персонала особенно необходимы:

- на крупных предприятиях с большим количеством рабочих мест;
- в периоды расширения деятельности;
- при осуществлении реорганизации;
- при наличии высоких коэффициентов отбора (количество претендентов / на количество вакантных мест) на предприятиях с привлекательными условиями найма;
- при высокой текучести кадров;
- при предъявлении высоких требований к квалификации и другим характеристикам будущих претендентов.

Факторы, определяющие эффективность найма

С практической точки зрения наиболее важной характеристикой любого метода оценки и отбора является его способность предсказывать успешность деятельности и обучения кандидатов. Используя самые надежные методы, работодатель получает возможность отобрать лучших, что приводит к значительному повышению результативности сотрудников и снижению затрат (и как следствие - к росту прибыли).

На Уралкриомашедля оценки эффективности процесса набора и отбора кандидатов может быть использован ряд количественных показателей:

- уровень текучести кадров;
- количество новых работников, отработавших более года;

– доля работников, не прошедших испытательный срок;

– финансовые затраты на обеспечение процесса поиска и отбора кадров; уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте и т. д.);

– эффективность использования материалов и комплектующих;

– уровень производственного травматизма;

– количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников, можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$К_Н = (Р_К + П_Р + О_Р) / Ч,$$

где $К_Н$ - качество набранных работников, %;

$Р_К$ - усредненный показатель качества выполненной работы набранными работниками (%);

$П_Р$ - процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

$О_Р$ - процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

Ч- общее число показателей, учтенных при расчете.

Информация об эффективности процесса отбора также может быть получена от самих кандидатов. С этой целью могут использоваться интервью, опросы, оценка эффективности работы. При этом нужно иметь в виду, что трудно получить достоверную информацию из какого-либо одного источника или за счет оценки какого-то одного показателя. Например, высокие показатели текучести кадров могут быть обусловлены действием ряда факторов, не имеющих отношения к системе поиска и отбора работников.

В соответствии с планируемыми мероприятиями по совершенствованию процедуры подбора персонала в АО «Уралкриомаш», представим структуру затрат на данные мероприятия в табл. 13.

Рассчитаем стоимость одного часа работы специалиста отдела кадров: 25 000 * 12 / 1 893 = 158,5 руб.

Таблица 13 – Структура затрат на внедрение мероприятий

Мероприятия	Сроки, час	Ответственные	Стоимость, руб.
Единовременные			
Размещение объявлений о вакансиях на сайте АО «Уралкриомаш».	96	Специалист отдела кадров	15 216
Размещение объявлений о вакансиях в городской газете.	192	Специалист отдела кадров	30 432 +стоимость объявлений за год 62 400
Формирование собственной базы данных резюме кандидатов.	96	Специалист отдела кадров	15 216
Внедрение программы INDIGO	8 192	Программист Специалист отдела кадров	1 420 + стоимость программы 10 000 30 432
ИТОГО:			165 116
Текущие			
Оплата телефонной связи, Интернета			7200
Использование ПК и оргтехники			3 600
Канцелярские расходы			3 600
Прочие расходы			1000
ИТОГО:			15400
ВСЕГО:			**180 516**

Ниже распишем подробнее расчет затрат на внедрение мероприятий.

Размещение объявлений о вакансиях в городских газетах

Размещать объявления предлагаем в газете «Тагильский рабочий» 2 раза в месяц. Из прайса газеты, который представлен в табл. 14, выбираем

выпуск по вторникам, черно-белое исполнение и долю полосы 1/8 со стоимостью 2600-00 руб. и получаем следующую стоимость за год:

$$(2600 * 2) * 12 = 62\ 400 \text{ руб.}$$

Таблица 14 – Прайс на размещение рекламных материалов [67]

Доля полосы	**S в кв.см**	**Стоимость**			**Размеры (шир. * выс.), мм**
		Четверг, с ТВ-программой (32 полосы)		**Вторник (8 полос)**	
		ч/б	**полноцвет**	**ч/б**	
1/32	24,0	1050-00	1450-00	660-00	60*40
1/16	51,20	2100-00	2900-00	1300-00	128*40
1/8	108,80	4200-00	5900-00	**2600-00**	Горизонт. - 260*40 – 128*85
1/4	224,0	8400-00	11800-00	5200-00	Горизонт. - 260*85 Вертикал.– 128*175
1/2	455,0	16600-00	23000-00	10400-00	260*175
А3	910,0	29700-00	44300-00	20000-00	260*350

1. Внедрение программы для тестирования INDIGO.

Предлагаем разместить программу на общем сервере организации. Проводить тестирование предлагаем в Отделе кадров.

Работать в программе через существующую локальную сеть будет один администратор, а пользователей назначить можно до 10 человек. В табл. 15 представлена стоимость лицензии на год, для организации за 10-х пользователей стоимость составит 10000 руб.

Таблица 15 – Стоимость лицензии программы INDIGO [68]

Количество соединений	Физическим лицам, руб.	Школам, руб.	Академическая лицензия, руб.	Стандартная лицензия, руб.	Облако, мес./год, руб.
10	5000	-	7500	**10000**	1000 / 10000
20	9000	бесплатно	13500	18000	
30	12000	12000	18000	24000	1500 / 15000
50	17500	17500	26250	35000	
100	-	-	45000	60000	2000 / 20000
200	-	-	75000	100000	

Также необходимо подсчитать затраты на установку программы программистом: заработная плата программиста составляет 28000 руб., следовательно, 28000 * 12 / 1893 = часовая ставка 177,5 руб., время работы на установку программы составляет 8 часов, получаем:

177,5 * 8 = 1420 руб.

Далее рассчитаем затраты на проведение самого тестирования, для этого возьмем часовую ставку специалиста отдела кадров в сумме 158,5 руб.: 25 000 * 12 / 1 893 = 158,5 руб.

Заложим проведение тестирования 1 специалистом, 2 раза в неделю (для комплектования группы на тестирование), с продолжительностью в 2 часа, тогда получим:

(2 * 2 * 4 *12) = 192ч * 158,5 = 30 432 руб.

Итак, общие затраты на внедрение всех мероприятий составляют **180 516** руб.

От внедрения предложенных нами мероприятий предполагается получить следующий результат:

1. Уменьшение текучести кадров на 10%, что составит 1 чел./год, т.к. в 2016 году уволилось 13 человек (см. табл. 6), следовательно, от 13 - 10% составляет 1,3 чел., с учетом средней заработной платы в сумме 35 900 руб.:

1 * 35900 * 12 = 430800 руб.

2. Уменьшатся затраты на обучение вновь принятого персонала:
при обучении новых работников берем в расчет обучение 5 человек, вновь принятых на работу в 2016 году (см. табл. 6) на курсах НШУ (начальная школа управления) со стоимостью 22500 руб.: 5 * 22500 = 112500 руб.

Далее сложим полученные результаты от внедрения мероприятий и получим общий экономический результат:

430 800 + 112 500 = 543 300 руб.

Для того, чтобы произвести расчет годового экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса адаптации персонала

в АО «Уралкриомаш», необходимо из общего экономического результата по данному проекту вычесть полученные затраты отвнедрениямероприятий.

Экономическая эффективность от внедрения мероприятий составляет:

543 300–180 560 = **362 740** руб. / год

Итак, внедрение мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в организации обеспечат не только стабильную, планомерную интеграцию членов коллектива, рационализируя в свою очередь эффективность совместного труда, но и дадут экономическую эффективность, т.е. внедрять данные мероприятия для организации экономически выгодно.

Социальная эффективность – это соответствие результатов хозяйственной деятельности основным социальным потребностям и целям общества, интересам отдельного человека.

Социальная эффективность характеризует степень использования возможностей каждого работника, его потенциала и выражает социальный результат управленческой деятельности. При оценке социальной эффективности управления следует учитывать и связывать потребности работников с целями организации, при этом цель должна максимально удовлетворять потребности персонала [71].

Так как показатели социальной эффективности не могут быть выражены через соотношение произведенных затрат и полученных социальных результатов деятельности предприятия, то целесообразно социальную эффективность характеризовать только результирующими составляющими.

В данной работе показателями социальной эффективности являются следующие показатели:

1. показатели, характеризующие условия труда работников организации:

– удовлетворенность работников своим трудом;

– уровень травматизма работников;

– удельный вес неквалифицированного труда;

– внутренняя культура в предприятии;

– уровень механизации и автоматизации труда.

2. показатели, характеризующие квалификацию работников:

– общеобразовательный уровень работников;

– профессиональный уровень работников;

– уровень квалификации кадров;

– уровень правовых знаний работников;

– уровень общей культуры работников.

3. показатели, характеризующие организацию и мотивацию труда:

– трудовая активность работников;

– материальное и моральное стимулирование работников.

4. реализация и развитие индивидуальных способностей работников; текучесть кадров.

Итак, грамотно проведенная аттестация положительно влияет на все стороны деятельности предприятия. Работа, связанная с организацией и проведением аттестации, позволяет более глубоко изучить кадры, улучшить их подбор, расстановку и использование. Аттестация стимулирует развитие творческой активности и инициативы работников, что особенно важно в современных условиях.

Вывод по главе 2

По итогам второй главы можно сделать следующие выводы:

В данной главе мы рассмотрели нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом в АО «Уралкриомаш».

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом.

Изучив во второй главе существующую систему подбора персонала в АО «Уралкриомаш», мы разработали рекомендации по совершенствованию процедуры подбора персонала, как основополагающей составляющей системы управления персоналом и предложили ввести в существующую систему подбора персонала ряд мероприятий для увеличения доли внешних источников при подборе персонала в АО «Уралкриомаш».

Далее произвели расчет экономической эффективности предложенных мероприятий, на основе расчета можно сделать вывод, что внедрение программы INDIGO позволит организации проводить оценку претендентов на вакансии, принимать на работу наиболее подходящие кандидатуры, что в итоге уменьшит текучесть кадров, сократит расходы на обучение вновь принимаемых работников и, как следствие, принесет прибыль организации в целом.

Так как человеческий фактор в организации играет ключевую роль, то все затраты на персонал необходимо рассматривать не как издержки организации, а как инвестиции, приносящие отдачу и напрямую влияющие на конкурентоспособность, стабильность и прибыль данной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Персонал - это настоящая ценность для любой компании. Сегодня уже большинство руководителей убедились в важности вопросов кадровой политики, ведь при правильной организации управления кадрами компания может получить весомое конкурентное преимущество на рынке. А хорошо подобранный трудовой коллектив, команда единомышленников способны реализовать стоящие перед компанией серьезные задачи.

Функции кадровой службы приобрели совершенно иную направленность. При естественном сохранении важности типовых учетных функций, как основополагающих (именно в рамках этих функций формируется первичная информация о работниках предприятия), на долю отдела кадров достались и принципиально новые задачи.

Такие задачи, определим их как задачи управления кадрами, имеют динамический характер (отбор, прием, увольнение, аттестация, повышение квалификации, продвижение по служебной лестнице, организационные и профессиональные перемещения и т.д.) в отличие от других задач управления персоналом (нормирование, расчет заработной платы, учет выработки и т.д.), которые можно отнести к статическим.

Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и как отобраны люди для работы в организации, зависит последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

В нашей стране на протяжении долгих лет при назначении на должность определяющим считалось не профессионализм и компетентность, а идеологические мотивы. Вместе с тем лозунг «Кадры решают всё» не потерял свою актуальностьи на современном этапе набор и отбор персонала является приоритетной задачей. В настоящее время разработано много надежных и эффективных систем набора и отбора кадров.

Для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые методы, процедуры, программы представляют собой подсистемы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие подсистемы, соответствующие основным функциям управления человеческими ресурсами – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала.

Актуальность данной работы связана с тем, что в условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. Тщательность отбора гарантирует качество человеческих ресурсов, которое во многом определяет возможность и эффективность дальнейшего использования. Работа любой организации неизбежно связана с необходимостью комплектования штата. При этом одной из центральных задач является отбор кадров. Отбор новых работников не только призван обеспечить режим нормального функционирования, но и закладывает фундамент будущего успеха организации. При подборе персонала в современных условиях необходимо учитывать личностные характеристики сотрудников с целью повышения эффективности деятельности компании на основе укрепления и создания команды. Необходима серьезная работа по составлению научно – обоснованных профессионально - квалифицированных требований к должностям.

Для того, чтобы построить эффективную систему поиска и отбора персонала, прежде всего, важно понять ее место в общей системе управления человеческими ресурсами организации. Отбор кадров не является изолированной функцией, представляющей самостоятельную ценность; он должен быть увязан со всеми другими функциями управления персоналом,

чтобы не превратиться в функцию, которая осуществляется ради себя самой в ущерб другим формам работы с персоналом.

Целью работы была разработка мероприятий по совершенствованию системы подбора персонала в АО «Уралкриомаш».

В процессе решения поставленных задач были изучены теоретические основы системы подбора персонала, рассмотрены источники, методы и основные этапы построения системы отбора персонала.

По результатам анализа деятельности АО «Уралкриомаш», на базе цеха 380, было выявлено, что система подбора персонала далека от совершенства и требует корректировки - разработки новых направлений. В процессе работы была изучена организационная структура цеха 380, проведен анализ кадрового состава подразделения, уровень образования персонала, возрастной критерий. Особое внимание уделялось существующей системе набора и отбора персонала, а именно источникам набора персонала и оценке претендентов.

На основании проведенного анализа нами разработаны мероприятия и рекомендации для совершенствования системы набора и отбора персонала в АО «Уралкриомаш». Дана оценка эффективности внедрения мероприятий с помощью разработанных показателей с позиции процессного подхода.

Положительный эффект от внедрениямероприятий включает:

3. снижение текучести кадров;

4. повышение эффективности работы коллектива;

5. увеличение прибыли организации в целом.

Из всего выше сказанного следует вывод: внедрение предложенных мероприятий приведет к снижению текучести кадров, что уменьшит затраты на подбор, прием и обучение новых работников, следовательно, даст экономический эффект от внедрения и позволит руководству осуществлять управление персоналом подразделения на более высоком уровне.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Источники одного автора

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды [Текст]: Учебное пособие / В.В. Авдеев. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 211 с.

2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами [Текст]: Пер. с англ. / М. Армстронг. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

3. Аширов Д.А. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / Д.А. Аширов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 319 с.

4. Базаров Т.Ю. Управление персоналом [Текст] / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. - М.: Центр Кадровых Технологий – XXI век, 2011. - 442 с.

5. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта [Текст] / И.Т. Балабанов. – М.: ФКС, 2014. – 388 с.

6. Баранников А.Ф. Теория организации [Текст] / А.Ф. Баранников. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 402 с.

7. Брасс А.А. Менеджмент: основные понятия, виды, функции [Текст]: Учебное пособие / А.А. Брасс. - Мн.: ООО Мисанта, 2012. – 354 с.

8. Васильченко Н.Г. Современная система управления персоналом [Текст]: Учебно-практическое пособие / Н.Г. Васильченко. - М.: ЗАО «Бизнес-школа» Интел-Синтез, 2013. – 286 с.

9. Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015. – 156 с.

10. Веснин. В.Р. Практический менеджмент персонала [Текст]: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. - М.: Юрист, 2008. - 485с.

11. Виханский О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: Учебное пособие. - М.: МГУ, 2005. – 352 с.

12. Виханский О.С. Управление персоналом [Текст] / О.С. Виханский. – М.: ИНФРА, 2014. - 344 с.

13. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании [Текст]: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 344 с.

14. Глухов В.В. Управление персоналом в акционерном обществе [Текст]: Учебное пособие / В.В. Глухов. - СПб.: 2014.- 366 с.

15. Годин В.В., Гордеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности [Текст]: Учебник / В.В. Годин, И.К. Гордеев. – М.: Мастерство: Высшая школа, 2011. – 334 с.

16. Демченко А.А. Управление персоналом [Текст] / А.А. Демченко. – М.: МЭГУ, 2008. - 350 с.

17. Десслер Г. Управление персоналом [Текст] / Г. Деслер. – М.: Дело, 2013. - 384 с.

18. Добровинский А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: Учебное пособие / А.П. Добровинский. − Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011. - 416 с.

19. Друкер П. Практика менеджмента [Текст]: Пер. с англ. / П. Друкер. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2012. - 366 с.

20. Дятлов. В.А. Управление персоналом [Текст]: Учебник / В.А. Дятлов.– М.: Изд. Центр «Академия», 2011. - 490с.

21. Егоршин А.П. Управление персоналом [Текст] / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2014. - 335 с.

22. Журавлев П.В. Технология управления персоналом [Текст]: Настольная книга менеджера / П.В. Журавлев. – М.: Экзамен, 2010. - 352 с.

23. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления для менеджеров: Компьютерно-ориентированный подход [Текст]: Учебноепособие / М.Г. Зайцев. - М.: Дело, 2014. – 275 с.

24. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом [Текст] / Дж. Иванцевич. – М.: Бизнес-школа, 2013. -

288 с.

25. Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности [Текст] / Л.В. Карташова. - М.: Информ-Знание, 2006. - 274 с.

26. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.

27. Козырев А.А. Информационные технологии в экономики и управлении [Текст] / А.А. Козырев. – СПб.: Издательство Михайлова, 2010. – 361 с.

28. Липатов В.С. Управление персоналом предприятий и организаций [Текст] / В.С. Липатов. – М.: Феникс, 2012. - 355 с.

29. Магура М.И. Современные персонал-технологии [Текст] / М.И. Магура. – М.: ЗАО «Бизнес-школа Интел-Синтез», 2011. - 382 с.

30. Мильнер Б.Управление современной командой [Текст]: Учебник / Б.Мильнер, Ф. Линс. - М.: ИНФРА-М, 2011. – 285 с.

31. Оганесян И.А. Управление персоналом организации [Текст]: Учебное пособие / И.А. Оганесян. - М.: Амалфея, 2000. - 450 с.

32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебник для вузов / Ю.Г. Одегов. – М.: Академический проект, 2011. - 412 с.

33. Попов С.Г. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие / С.Г. Попов. – М.: Ось-89, 2007. - 144 с.

34. Пугачев В.П. Руководство персоналом организации [Текст]: Учебник В.П. Пугачев. - М.: Аспект Пресс, 2004. - 430 с.

35. Пул М., Уорнер М. Управление человеческими ресурсами [Текст] / М. Пул, М. Уорнер. - СПб.: Питер, 2002.- 364 с.

36. Рой О.М. Современный менеджмент. Основные функции и методы [Текст]: Курс лекций / О.М. Рой. – Омск, 2011. - 345 с.

37. Санталайнен Т. Управление по результатам [Текст] / Т. Санталайнен, П. Поренне. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 266 с.

38. Соловьев Д.П. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие /

Д.П. Соловьев. – Самара: Самар. гос. экон. акад., 2013. - 383 с.

39. Тихомиров А.И. Эффективное управление [Текст] / А.И. Тихомиров. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 296 с.

40. Травин В.В. Менеджмент персонала предприятия [Текст] / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, 2012. - 387 с.

41. Трофимов Н.С. Современное управление персоналом организации [Текст] / Н.С. Трофимов. – СПб.: Канди, 2008.- 374 с.

42. Труханович Л.В., Щур Д.Л. Кадры предприятия [Текст] / Л.В. Труханович, Д.Л. Щур. – М: Дело и сервис, 2011. – 363 с.

43. Фалмер Р.М. Энциклопедия современного управления. Т1 [Текст] / Р.М. Фалмер. - М.: ЮНИТИ, 2014. – 312 с.

44. Форсиф П. Развитие и обучение персонала [Текст] / П. Форсиф. – СПб.: ИД Нева, 2008.- 364 с.

45. Худокормов А.И. Управление фирмой в современных условиях [Текст] / А.И. Худокормов. – М.: ИНФРА-М, 2013.- 411 с.

46. Цандер Э. Практика управления [Текст] / Э. Цандер. – М.: Дело, 2013. – 274 с.

47. Черёмушкинский П.В. Теория и практика управления [Текст] / П.В. Черёмушкинский. – М.: Дело, 2005. - 378 с.

48. Чижов Н.А. Кадровые технологии [Текст]/ Н.А. Чижов. - М.: Экономика, 2010. – 322 с.

49. Шаш Н.Н. Управление персоналом [Текст] / Н.Н. Шаш. – М.: Юрайт, 2012. – 267 с.

50. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М.: ООО Бизнес-школа, 2014. - 274 с.

51. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 2007. - 367 с.

52. Щекин Г.В. Организация и психология управления персоналом [Текст]: Учебно-методическое пособие / Г.В. Щекин. – К.: МАУП 2012. – 334 с.

Источники двух авторов

53. Комаров А.Г. Современный менеджмент: теория и практика [Текст]: Учебное пособие / А.Г. Комаров, Г.Г. Муфтиев. - СПб.: ЗАО ИД «Питер», 2004. - 423 с.

54. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия [Текст]: Учебное пособие / П.В. Шеметов, Е.В. Маслов. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2007. – 334 с.

55. Саломатина Н.А. Современный управляющий [Текст] / Н.А. Саломатина, Р.З. Акбердин. - М.: ИНФРА-М, 2006. – 278 с.

56. Фред И.Проектирование труда. Управление человеческими ресурсами [Текст]: Энциклопедия / И. Фред, А. Камингс, Г. Олухем. – М.: 2012. – 296 с.

57. Шаталова Н.И. Управление персоналом на производстве [Текст]: Учебное пособие для вузов / Н.И. Шаталова, И.М. Бурносов. – М.: 2006. - 406 с.

58. Швальбе Б. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса [Текст]/ Б. Швальбе,Х. Швальбе.- М.: Финпресс, 2010. – 341 с.

Источники трех авторов и более

59. Брасс А. Управление персоналом: от фактов настоящего к возможностям будущего [Текст]: Учебное пособие / А. Брасс, В. Глушаков, В. Кривцов, Р. Седегов. - Минск: Технопринт, 2012. - 368 с.

60. Гординенко Ю.Ф.Управление персоналом. Серия «Высшее образование» [Текст] / Ю.Ф. Гординенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 312 с.

61. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента [Текст]: Пер. с англ. О.Литвиновой / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Олимп - Бизнес, 2007. – 336 с.

62. Саймон Г.А. Менеджмент в организациях [Текст] / Г.А. Саймон, Д.А. Смитбург, В.А. Томпсон. – М.: Экономика, 2008. – 322 с.

63. Самыгин С.И. Управление персоналом. Изд. 2-е. [Текст] / С.И. Самыгин, П.П. Кошкин, В.В. Ратиев, Л.Г. Швец. - Ростов н/Д: Феникс,

2008. – 341 с.

Статьи из журналов и газет

64. Долгополова И.В. Сравнительный анализ эффективности источников привлечения персонала на рынке труда / И.В. Долгополова, Р.А. Хасанов // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2014, № 4. С. 52.

Электронные ресурсы удаленного доступа

65. История Уралкриомаш [Электронный ресурс]: сайт Уралкриомаш. - Режим доступа: http://www.cryont.ru/company/ (дата обращения: 17.10.2017).

66. Подбор персонала. [Электронный ресурс]:Свободная энциклопедия ВикипедиЯ. - Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Подбор_персонала (дата обращения: 09.11.2017).

67. Прайс газеты [Электронный ресурс]: Городская общественно-политическая газета «Тагильский рабочий». - Режим доступа: http://tagilka.ru/ad/ (дата обращения: 18.10.2017).

68. Программа для создания тестов и онлайн тестирования ИНДИГО [Электронный ресурс]: INDIGOTECH. - Режим доступа: http://indigotech.ru/ (дата обращения: 13.10.2017).

69. Продукция [Электронный ресурс]: сайт Уралкриомаш. - Режим доступа: http://www.cryont.ru/production/ (дата обращения: 17.10.2017).

70. Сочивкина О.А. Нормативно-правовое обеспечение профессиональной адаптации / О.А. Сочивкина. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.rb-edu.ru/articles/pravo/article8850.html (дата обращения: 13.10.2017).

71. Социальная эффективность совершенствования управления персоналом. [Электронный ресурс]: Управление персоналом. - Режим доступа: http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=437 (дата обращения: 18.10.2017г.).

72. Этапы отбора персонала в организации. Монографии. [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.rae.ru/monographs/53-2087 (дата обращения: 13.10.2017).

ПРИЛОЖЕНИЕ А
(Справочное)

ПРОГРАММА ДЛЯ СОЗДАНИЯ ТЕСТОВ И ОНЛАЙН ТЕСТИРОВАНИЯ ИНДИГО

Функциональные возможности

1. Система тестирования устанавливается на один компьютер-сервер с помощью инсталляционного пакета.

2. Система может работать как на изолированном компьютере, так и в локальной сети или через Интернет.

3. Все данные хранятся централизованно в базе данных системы.

4. Администраторы работают через программу клиент.

5. Функции администратора:

- создание и редактирование тестов;
- управление базой тестов;
- управление базой пользователей;
- назначение тестов пользователям;
- управление web-сервером;
- управление базой результатов;
- построение отчетов и анализ статистики.

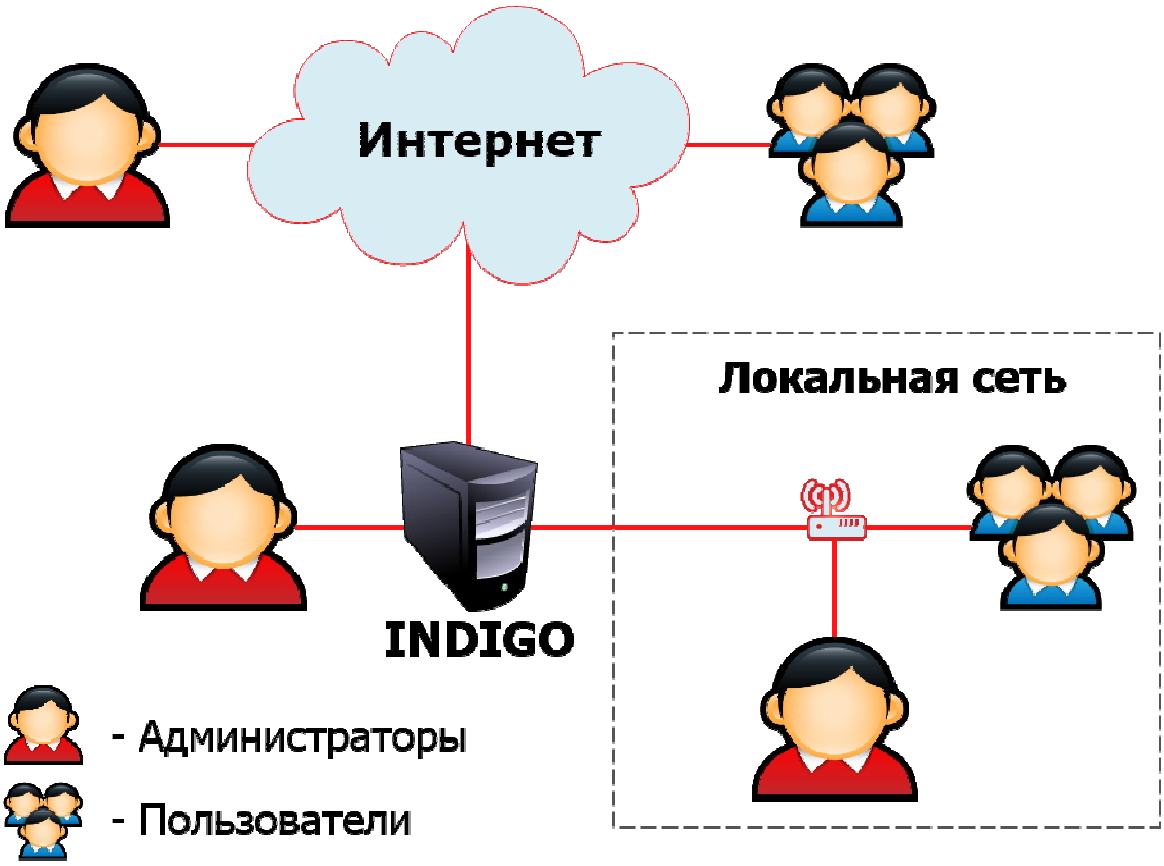
6. Одновременно могут работать сколько угодно администраторов с разных компьютеров.

7. Пользователи работают через web-браузеры (GoogleChrome, MozillaFirefox, Opera, InternetExplorer, Safari и другие). Имеется поддержка браузеров на мобильных устройствах.

8. Функции пользователя:

- регистрация и авторизация;
- выбор теста;
- прохождение тестирования;
- просмотр результатов и ошибок.

9. Система имеет полную поддержку символов всех языков (Unicode).



Тесты

1. Количество тестов неограниченно.

2. Организация тестов в многоуровневой иерархии произвольной структуры.

3. Копирование тестов.

4. Защита тестов на редактирование паролем.

5. Экспорт/импорт тестов (файл *.itest).

6. Вывод бумажной версии теста с ответами (с возможностью печати или экспорта в Word).

7. Вывод тестов в форме бланков для тестирования без компьютеров. Могут использоваться настройки автоматической генерации множества случайных вариантов теста и ключей к ним для быстрой проверки ответов.

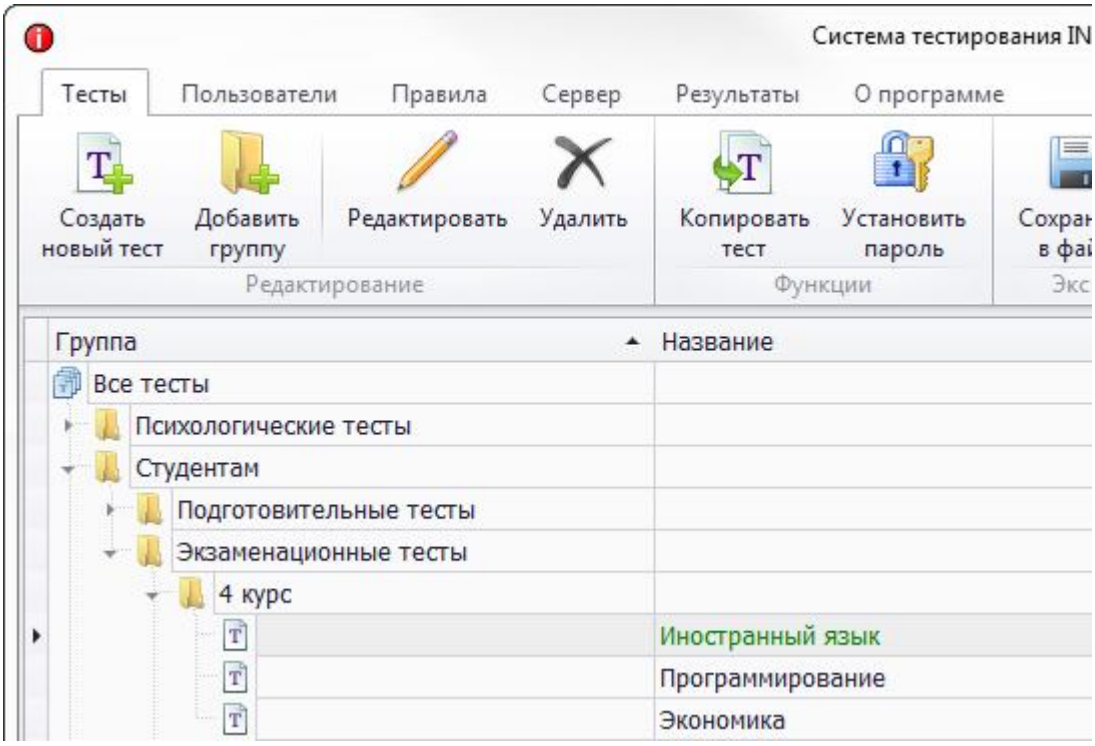
8. Просмотр статистики по тестам:

- по баллам за вопросы и группы вопросов;
- по шкалам;

– по делениям;

– по ответам.

9. Экспорт статистики в Excel.



Пользователи

1. Количество пользователей неограниченно.

2. Организация пользователей в многоуровневой иерархии произвольной структуры.

3. Создание отчетов по пользователям (с возможностью печати или экспорта в Word).

4. Пользователей может добавлять администратор.

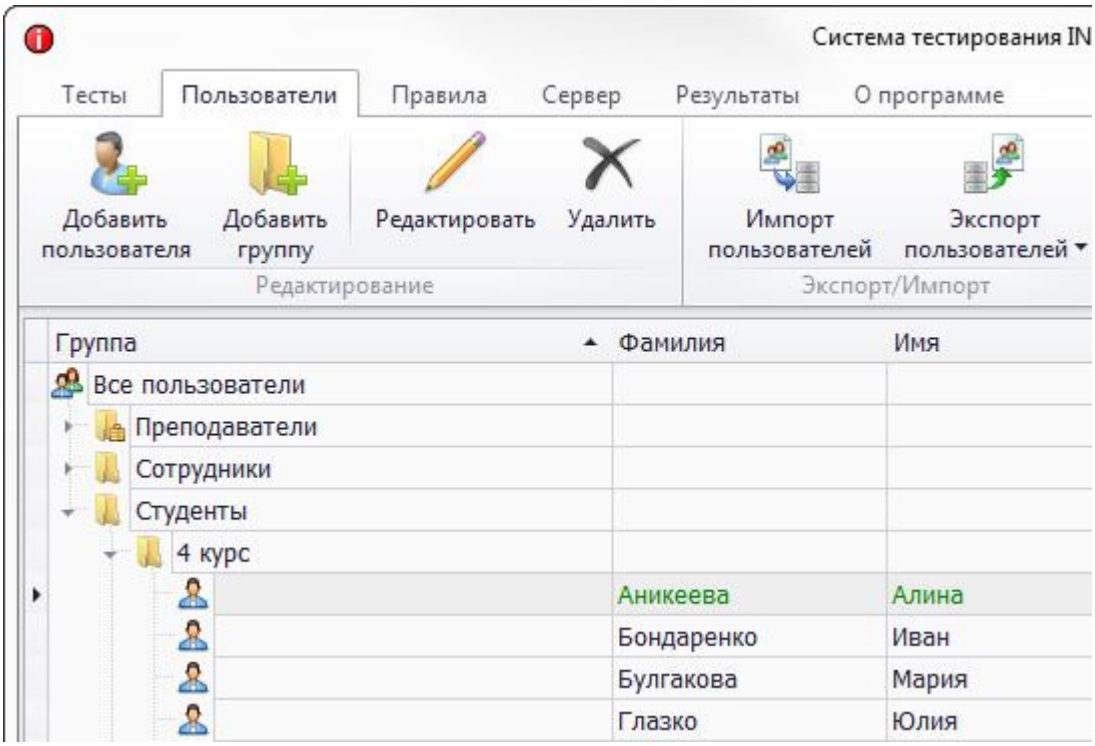
5. Логин, ФИО и пароль пользователей могут содержать любые специальные и национальные символы (Unicode). Логин может указываться в любом регистре (например, «ИвановИИ»).

6. Возможность создания произвольных дополнительных полей данных (например, E-mail, Телефон, Должность, Пол, Возраст, Табельный номер и т.п.).

7. Отправка пользователям или группам пользователей E-mail сообщений.

8. Импорт пользователей из файлов TXT/Excel с поддержкой иерархий и функциями автоматической генерации логинов и паролей.

9. Экспорт пользователей в обратно совместимом формате в TXT/Excel.



Редактор тестов

1. Типы теста:

- контроль знаний;
- обучение;
- опрос.

2. Неограниченное количество вопросов.

3. Организация вопросов теста в многоуровневой иерархии произвольной структуры.

4. Типы вопросов:

- выбор одного варианта ответа;
- выбор нескольких вариантов ответа;
- ввод ответа с клавиатуры;
- установка соответствия;
- расстановка в нужном порядке.

5. Настройка навигации:

- запрет пропуска вопросов;
- запрет возврата к пройденным вопросам;
- запрет завершения тестирования до ответа на все вопросы.

6. Ограничение тестирования по времени.

7. Настройки перемешивания и случайной выборки задаются для каждой группы вопросов, что обеспечивает широкие возможности автоматической генерации вариантов тестов при каждом запуске тестирования.

8. Перемешивание вариантов ответов в случайном порядке для всех или некоторых вопросов.

9. Импорт вопросов всех типов из текстовых файлов (TXT).

10. Объекты «Сообщения» с произвольным наполнением.

11. Объекты «Пояснения», которые могут выводиться в зависимости от заданных настроек:

- при нажатии на кнопку «Пояснение»;
- при неправильном ответе;
- при просмотре результатов после завершения тестирования.

12. Задание для одного теста неограниченного числа шкал оценивания.

13. Произвольный ввод формулы расчета баллов для каждой шкалы, с возможностями подстановки в формулу баллов за вопросы и группы вопросов, и использованием арифметических операций, математических функций и условного оператора.

14. Произвольный ввод делений для каждой шкалы.

15. Произвольное задание шаблона результатов, который выводится пользователю после завершения тестирования.

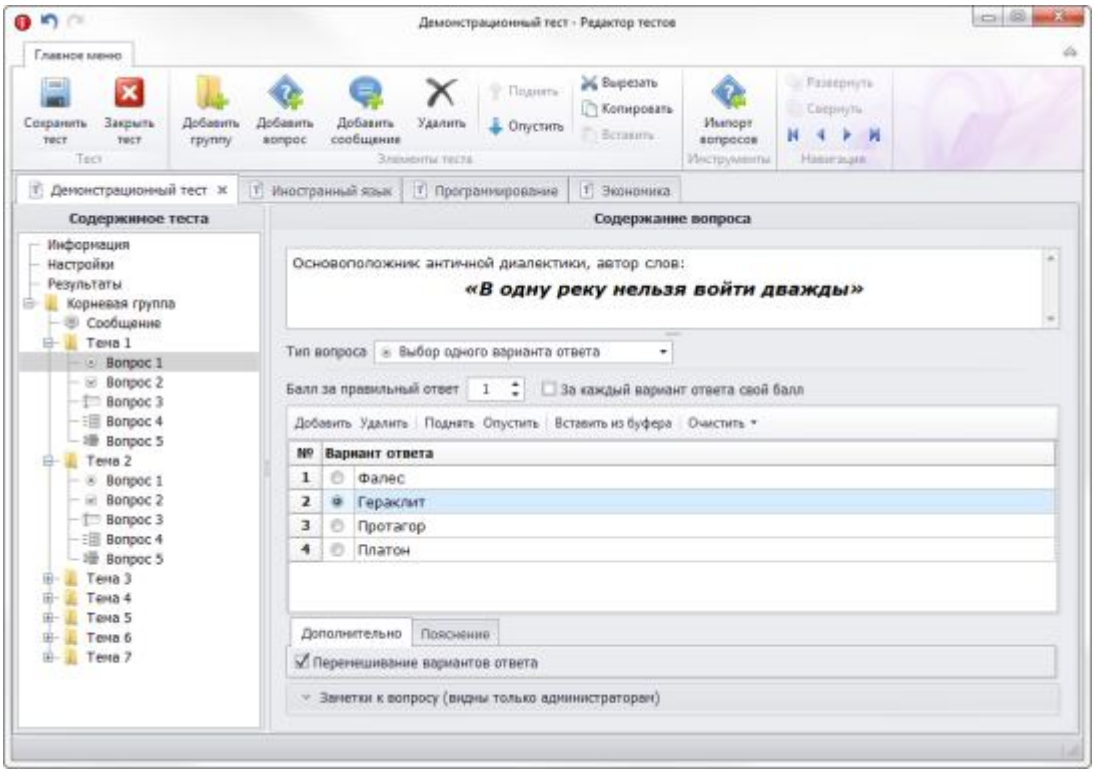
16. Возможность подстановки в шаблон результатов любых данных, полученных в результате вычисления шкал оценивания.

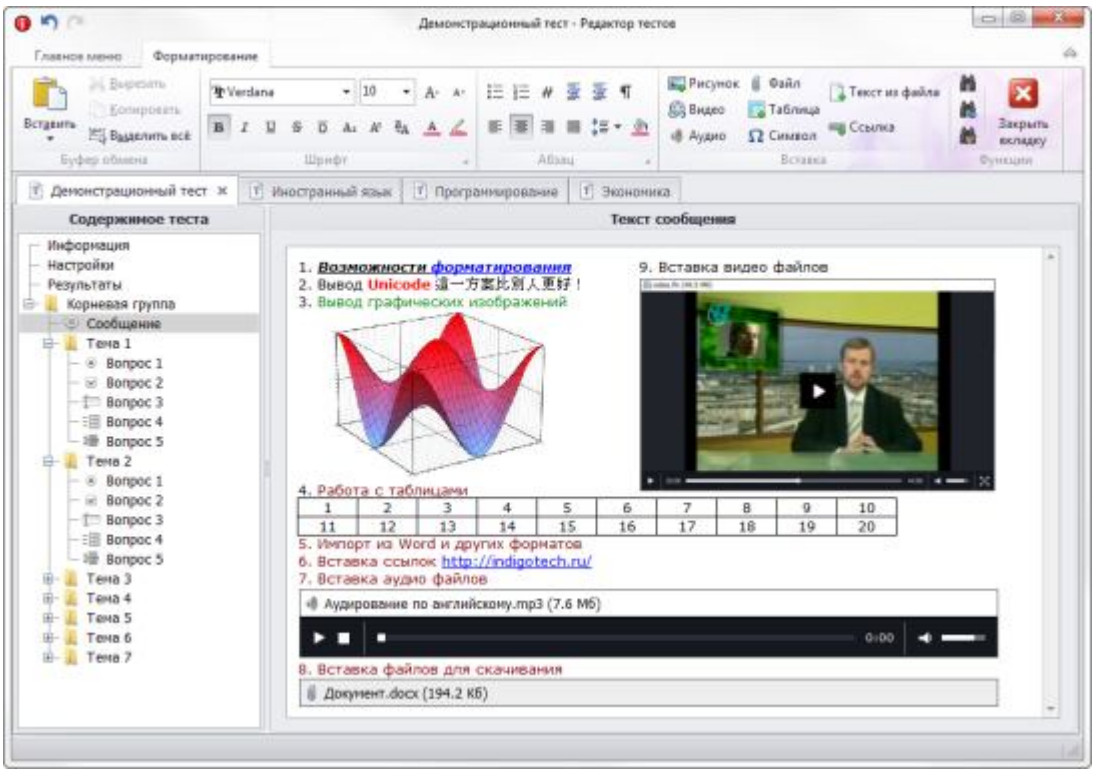
17. Одновременная работа в редакторе с несколькими тестами.

18. Копирование вопросов и групп вопросов из одного теста в другой.

19. Мощный текстовый процессор, поддерживающий:

- произвольное форматирование текста;
- вставку форматированного текста из документов Word;
- вставку изображений (BMP, JPEG, PNG, ICO, TIFF, WMF, EMF);
- вставку анимированных GIF-изображений;
- вставку таблиц;
- вставку видео файлов (FLV H.263) с возможностью воспроизведения;
- вставку аудио файлов (MP3) с возможностью воспроизведения;
- вставку произвольных файлов-вложений для скачивания.





Правила

1. Правила тестирования устанавливают, каким пользователям или группам пользователей, какие тесты или группы тестов будут доступны для прохождения.

2. Количество правил неограниченно.

3. Для каждого правила может быть задано расписание тестирования:

- однократно (с дата1.время1 по дата2.время2);
- ежедневно (с время1 по время2);
- еженедельно (Пн/Вт/Ср/Чт/Пт/Сб/Вс с время1 по время2).

4. Для каждого правила может быть задано ограничение на количество попыток тестирования в заданный интервал времени.

5. Таблица правил поддерживает:

- сортировку записей;
- многоуровневую группировку записей (по выбранным столбцам);
- фильтрацию (выборку) записей по сложным условиям.

Управление сервером

1. Функции запуска, остановки и перезапуска общезаводского сервера.

2. Гибкая настройка web-интерфейса:

- смена логотипа;
- смена надписи внизу страницы (замена строки copyright);
- запрет самостоятельной регистрации пользователей;
- запрет пользователям просматривать журнал результатов;
- запрет пользователям самостоятельно менять свой пароль;
- включение ввода кода-капчи при регистрации (защита от роботов) и т.д.

3. Мониторинг подключенных пользователей.

4. Редактирование учетных записей администраторов системы тестирования (количество администраторов неограниченно).

5. Создание E-mail рассылок через встроенный в сервер тестирования почтовый клиент. Рассылки писем могут производиться:

- выбранным пользователям или группам пользователей;
- выбранным администраторам;
- на произвольные e-mail адреса, в том числе по списку адресов из файла.

6. Редактор типовых шаблонов E-mail писем.

7. Функция дефрагментации базы данных (уменьшение её размера, оптимизация скорости работы).

Результаты

1. Количество результатов неограниченно.

2. Мощная таблица вывода результатов, поддерживающая:

- сортировку записей;
- многоуровневую группировку записей (по выбранным столбцам);
- фильтрацию (выборку) записей по сложным условиям;
- экспорт всей таблицы или выделенных записей в файл (форматы Excel, HTML, XML, TXT);
- функцию поиска записей в таблице;
- настройку выводимых столбцов (Фамилия, Имя, Отчество, Логин, Группа, IP-адрес, Браузер, Заметки, Название теста, Тип теста, Составитель, Дата тестирования, Время тестирования, Длительность, Время завершения,

Статус (Тестирование / Завершено / Отменено / Прервано), Балл, МаксБалл, Процент, Значение и Результат по главной шкале результатов).

3. Просмотр протокола тестирования, который включает:

– общую информацию (о пользователе, тестировании и результатах);

– подробную информацию в виде образа теста, который проходил пользователь с учетом всех перемешиваний и случайных выборок, а также ответы пользователя на каждый вопрос.

4. Создание отчетов (с возможностью печати или экспорта в Word):

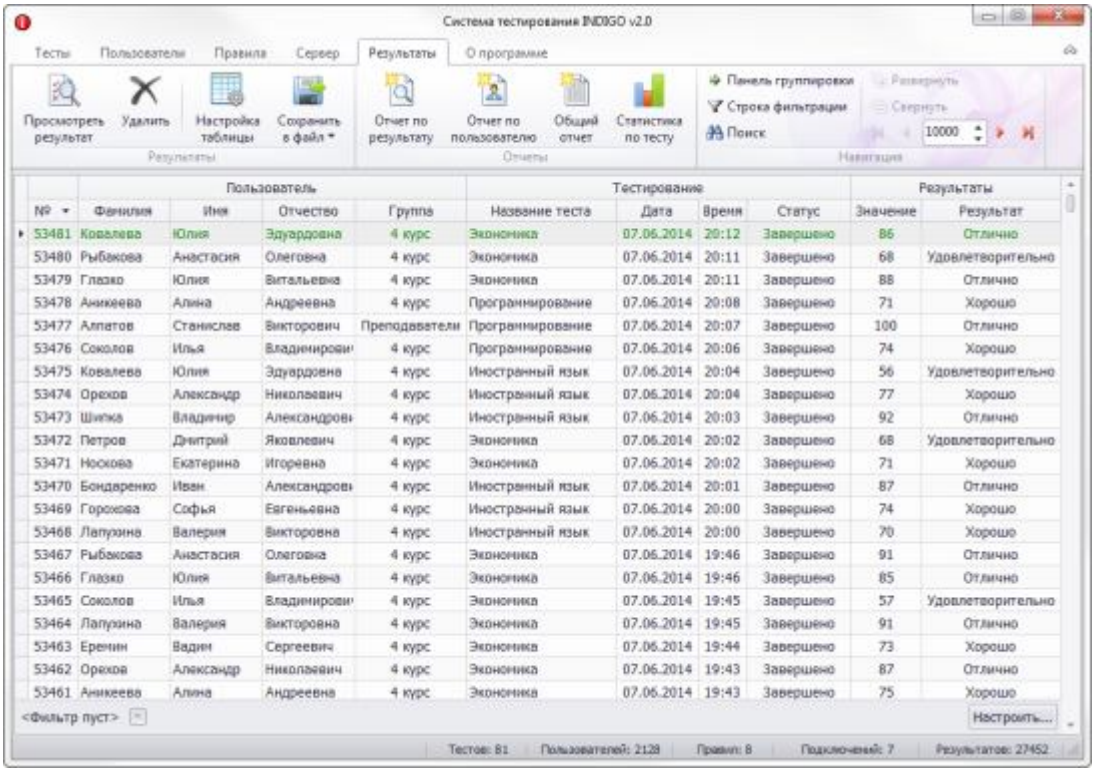
– отчет по результату;

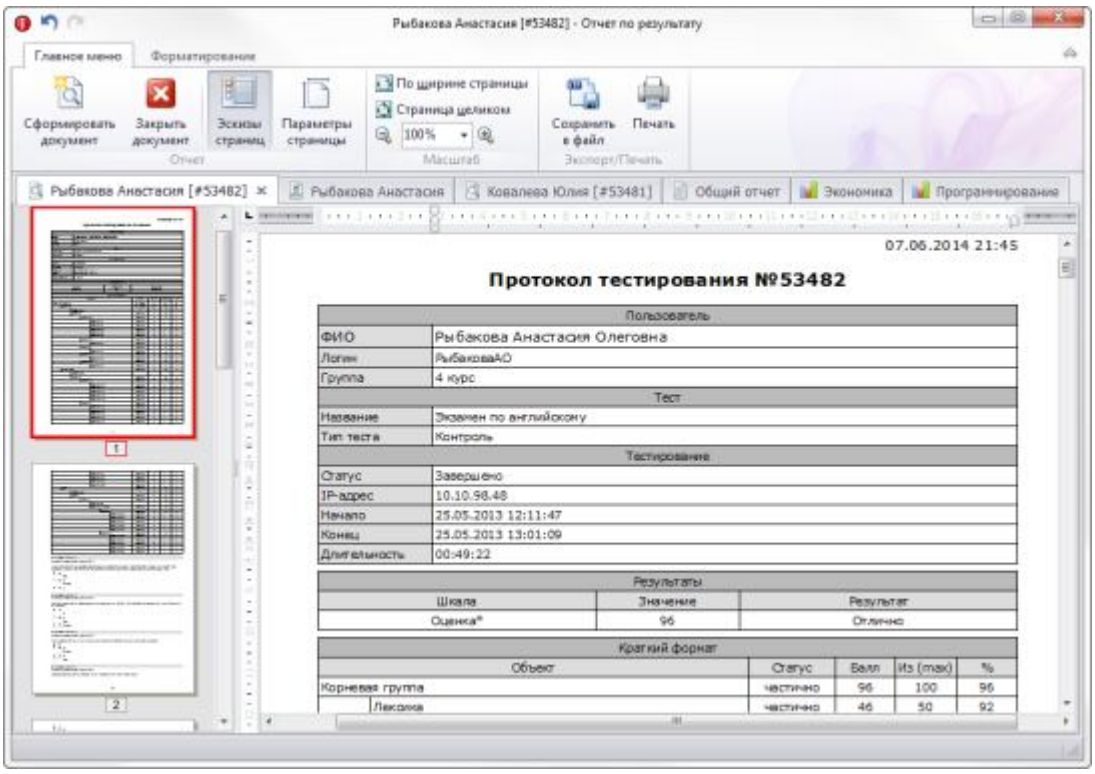
– отчет по пользователю;

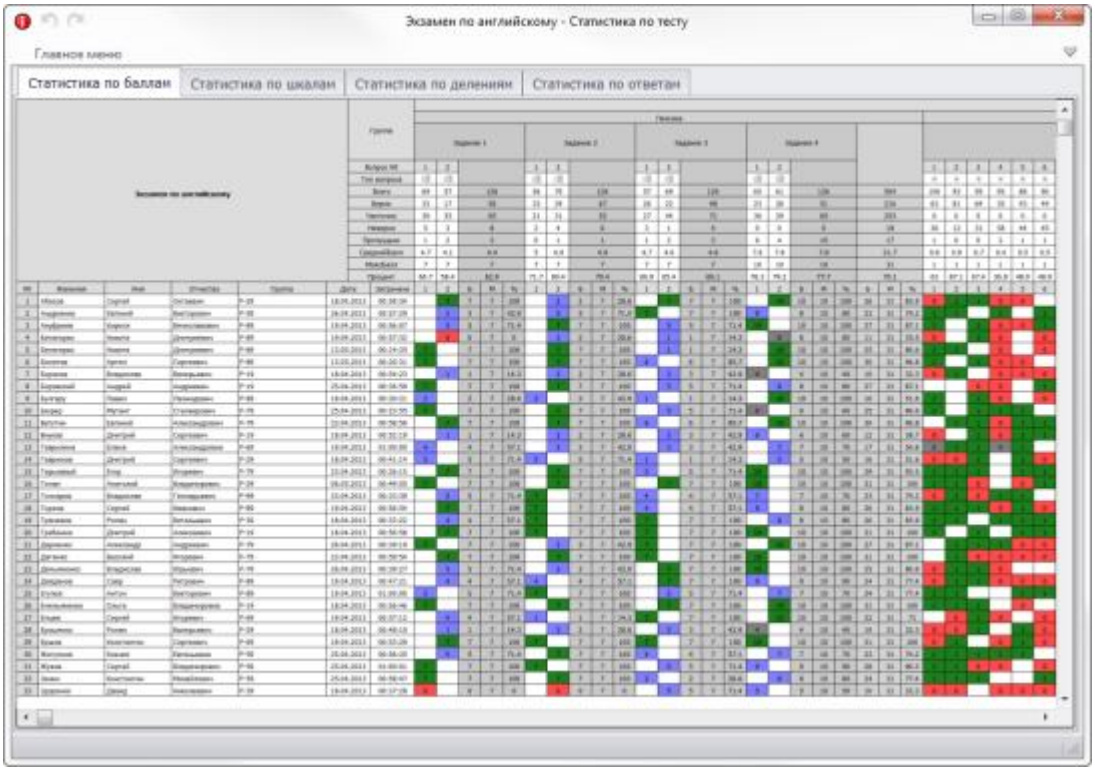
– общий отчет по выборке результатов.

5. Задание профилей шаблонов начала и конца документа.

6. Просмотр статистики по произвольной выборке результатов (статистики по баллам за вопросы и группы вопросов, по шкалам, по делениям, по ответам) с возможностью экспорта в Excel.







Достоинства системы тестирования INDIGO

1. Простая установка системы на любой компьютер

Программа для создания тестов и тестирования INDIGO представляет собой комплекс серверного и прикладного программного обеспечения, который включает в себя систему управления базой данных, web-сервер,

средства кэширования данных и балансировки нагрузки, интерфейсы администратора и пользователей, специальных знаний по работе в программе не требуется.

2. Бессрочная лицензия и никакой абонентской платы

После приобретения лицензии право пользования продуктом остается за организацией навсегда. Никакой абонентской платы.

3. Возможность работы системы тестирования в облаке на Интернет-серверах

Если Вам требуется, чтобы центр тестирования был доступен через Интернет, имел мощный канал связи, работал круглосуточно и бесперебойно, в виде онлайн сервиса, но у Вас нет возможности организовать работу такого сервера, тогда мы можем развернуть Ваш центр тестирования в облаке на наших Интернет-серверах (по абонентской плате). Абонентская плата требуется только в случае размещения системы в нашем облаке. Если система будет развернута на Вашем компьютере, то никакой регулярной платы не требуется. Вы в любой момент сможете перенести систему тестирования вместе с базой данных на любой Ваш компьютер или наоборот с Вашего компьютера в облако. Таким образом, данное решение является очень гибким.

4. Мощный интерфейс администрирования

Мы позаботились, чтобы администраторам было комфортно работать, поэтому все возможности администрирования системы тестирования INDIGO предоставлены через мощный интерфейс программы-клиента, которая включает в себя следующие модули: Тесты, Редактор тестов, Пользователи, Правила, Сервер, Результаты, Отчеты, Статистика. Администратор для работы с системой не обязательно должен находиться непосредственно за компьютером, где установлен сервер тестирования. С помощью программы для администрирования можно удаленно подключиться к серверу по локальной сети. Клиент администратора не требует установки и его можно носить с собой (например, на флешке). С

системой могут работать одновременно несколько администраторов. Если один администратор внесет какие-либо изменения в базу (например, создаст новый тест), то они сразу же отобразятся у других администраторов (происходит мгновенная синхронизация данных). Каждый администратор может иметь свою учетную запись (уникальный логин и пароль).

5. Централизованное хранение данных и web-интерфейс пользователей

Сервер тестирования устанавливается на один из компьютеров сети или работает в облаке. Все данные хранятся централизованно на сервере под управлением мощной системы управления базой данных. Помимо этого, устанавливается web-сервер, который предоставляет пользователям для работы web-интерфейс, что не требует установки специальной программы тестирования на каждый компьютер, т.к. достаточно наличие одного из web-браузеров (GoogleChrome, MozillaFirefox, Opera, InternetExplorer, Safari и другие). Если необходимо обновить какие-либо данные или саму систему тестирования, то данные действия необходимо произвести только на сервере. Данная схема является наиболее удобной с точки зрения развертывания и администрирования информационной системы.

6. Безопасность системы и секретность данных

Сетевая доступность тестовой оболочки INDIGO породила ряд требований к обеспечению безопасности работы в сети, поэтому были реализованы следующее средства ограничения доступа: ввод учетных записей администраторов, установка паролей на открытие и импорт/экспорт тестов, шифрование экспортированных тестов, ограничение доступа к серверу по IP-адресам и их диапазонам, ввод проверочного кода при регистрации пользователей и другие средства защиты. Если в Вашей организации предъявляются высокие требования к секретности данных, то Вы можете развернуть систему не в нашем облаке, а на своем собственном сервере, поэтому кроме Вас никто не сможет получить доступ к секретным данным.

7. Иерархическая группировка тестов и пользователей, правила тестирования

В тестовой оболочке INDIGO тесты и пользователей можно хранить в произвольных иерархических структурах любой глубины. Таким образом, тесты можно группировать по смыслу, а пользователей, например, по подразделениям и т.п. Если администратору требуется самостоятельно ввести всех пользователей в базу данных, то можно использовать механизм импорта пользователей из файлов TXT/Excel с поддержкой иерархий и функциями автоматической генерации логинов и паролей (можно загрузить список ФИО, а на выходе получить логины и пароли). Механизм правил тестирования позволяет назначать пользователям или группам пользователей определенные тесты или группы тестов, которые будут доступны им для прохождения. Для каждого правила может быть задано расписание, а также введено ограничение на количество попыток тестирования.

8. Широкие возможности редактора тестов и мощный текстовый процессор

В программе для создания тестов INDIGO для каждого теста могут быть заданы различные настройки: тип теста, настройки навигации между вопросами, ограничение времени тестирования, настройки перемешивания вопросов и вариантов ответов и многие другие. Система поддерживает 5 типов вопросов. У каждого типа вопроса имеются свои индивидуальные настройки. Реализован инструмент импорта вопросов всех типов из текстовых файлов очень простого формата. Редактор тестов имеет встроенный текстовый процессор, который позволяет произвольным образом форматировать текст, осуществлять вставку графических изображений и таблиц, производить вставку данных из различных форматов файлов, в том числе вставлять видео и аудио файлы.

9. Задание нескольких шкал результатов для одного теста и механизм ввода формул подсчета баллов

Программа для создания тестов INDIGO имеет уникальные возможности, которые более не реализованы ни в одном продукте тестирования. К ним относятся возможности задания нескольких шкал оценивания для одного теста с произвольным вводом формул расчета баллов для каждой шкалы, с функциями подстановки в формулу баллов за вопросы и группы вопросов, и использованием арифметических операций, математических функций и условного оператора. Таким образом, имеется возможность автоматизации сложных психологических тестов, а в тестах на проверку знаний достаточно просто (без программирования скриптов) имеется возможность оценивания не только всего теста, но и любых вопросов или групп вопросов в отдельности. В одном тесте можно сразу произвести автоматизацию нескольких тестов, сделать общие и частные выводы. Результаты, получаемые с помощью шкал оценивания, можно подставлять в редактируемый шаблон результатов, который будет выводиться пользователям после завершения тестирования. Вы сами можете задавать, какие данные результатов нужно вывести пользователю после завершения тестирования, а какие оставить только для администратора.

10. Иерархическая группировка вопросов в тестах

Другой особенностью программы для создания тестов и тестирования INDIGO является поддержка многоуровневой иерархической группировки вопросов. Целесообразность использования групп вопросов обусловлена рядом следующих преимуществ:

1. Удобство группировки вопросов в редакторе тестов по заданиям, темам и т.д. Если вопросы теста отображаются в одном линейном списке, то возникают сложности с навигацией и пониманием того, какой вопрос к чему относится.

2. Возможность задания для каждой группы индивидуальных настроек.

3. Использование баллов за группы вопросов при задании функций шкал оценивания (например, можно легко поставить отдельные оценки за группы «Задание 1», «Задание 2» и т.д.).

4. При просмотре результата или отчета по результату администратор может видеть наглядную информацию о том, сколько баллов было набрано за каждую группу в отдельности, и делать соответствующие выводы. Анализ статистики по выборке результатов.

11. Автоматическая генерация вариантов тестов

В программе тестирования INDIGO возможности генерации случайных вариантов тестов не ограничиваются возможностью перемешивания вопросов теста и их вариантов ответов. Поскольку в INDIGO реализована многоуровневая иерархическая группировка вопросов с возможностью задания порядка выдачи вложенных элементов и их случайной выборки для каждой группы, то можно очень гибко задавать автоматическую генерацию вариантов тестов.

12. Печать и экспорт бланков тестов и тестов с ответами

В программе для составления тестов INDIGO реализован инструмент по работе с документами, который позволяет генерировать бланки тестов (создание тестов на бумаге), в том числе с учетом правил автоматической генерации вариантов. Данное средство может быть полезным, когда требуется провести тестирование знаний или опрос без использования компьютеров. Имеется возможность вывода теста с правильными ответами или вывода ключей проверки к каждому случайному варианту, что может использоваться для быстрой проверки ответов преподавателем. Данные документы могут быть отправлены на печать принтеру или сохранены в файл Word.

13. Печать и экспорт протоколов тестирования и отчетов

Отчеты по результатам тестирования могут использоваться для того, чтобы зафиксировать все данные на «твердом носителе» для разрешения в будущем возможных спорных моментов, либо для того, чтобы передать

данные по тестированию кому-либо. Создание отчетов по результатам имеет множество настроек для любых случаев (например, краткий/подробный формат, с правильными ответами или только ошибки, с/без эталонных ответов и т.д.). «Общие отчеты» содержат данные по нескольким результатам тестирования. Имеется возможность построения отчетов по конкретному пользователю. Все виды отчетов могут быть распечатаны или сохранены в файл Word.

14. Статистика по тестам и её экспорт в Excel

Для каждого теста могут быть получены сводные таблицы со статистическими данными (по баллам за вопросы и группы вопросов, по шкалам, по делениям, по ответам). Можно получать статистику по выборке результатов (например, по конкретной группе студентов или факультету). Полученные таблицы могут быть проанализированы в самой программе INDIGO или сохранены в файл Excel (например, для хранения или проведения дополнительного анализа с использованием формул и других широких возможностей Excel) [7].

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1. Ассессмент-центр, или центр оценки (от англ. assessmentcenter)	— один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Ассессмент-центр
2. Внешние источники	набора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент.	Привлечение персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/biznes/privlechenie-personala.html
3. Внутренние источники	– это люди, осуществляющие свою деятельность в компании.	Классификация источников найма. Внешние источники найма персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://bibliofond.ru/view.aspx?id=461624
4. Деятельность по управлению персоналом	— целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление персоналом.
5. Кадровое обеспечение системы управления персоналом	представляет собой необходимый качественный и количественный состав работников системы управления персоналом.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.

6. Кадровый менеджмент	– менеджмент, направленный на развитие и эффективное использование кадрового потенциала организации.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
7. Кадровый резерв	— это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.	Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера [Текст] / Н.П.Беляцкий. – Мн.: Вышейшая школа, 2001. – 170 с.
8. Кадры (от фр. cadres)	– социально-экономическая категория, обозначающая постоянный (штатный) состав работников, т.е. трудоспособных граждан, состоящих в трудовых отношениях с государственными, кооперативными, частными и т.д. предприятиями, фирмами, организациями, учреждениями.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.
9. Компетенция	- совокупность знаний, навыков и способностей, которые проявляются в поведении и обеспечивают успех человека на данной профессиональной позиции.	Привлечение персонала. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/biznes/privlechenie-personala.html
10. Маркетинг персонала	– это вид управленческой деятельности, направленный на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами.	Верещагина Л.С. Основы управления персоналом [Текст]: учебное пособие / Л.С. Верещагина, А.Е. Махметова, В.И. Долгой. – Саратов: Саратовский государственный социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». – 2015.

11. Набор	- это создание определенной базы кандидатов на вакантное рабочее место для дальнейшего отбора из них наиболее перспективного человека или нескольких людей, которые могут занять вакантную должность и принести наибольшую, по сравнению с другими кандидатами, пользу организации.	Классификация источников найма. Внешние источники найма персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://bibliofond.ru/view.aspx?id=461624
12. Найм	- это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.	Классификация источников найма. Внешние источники найма персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://bibliofond.ru/view.aspx?id=461624
13. Отбор персонала	– это процесс выявления наиболее подходящих сотрудников из большого количества соискателей, претендующих на ту или иную должность.	Магура М.И. Поиск и отбор персонала [Текст] - М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 2014.
14. Оценка деловых качеств работников	– это целенаправленная деятельность установления соответствия параметров работников (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.	Доскова Л.С. Управление персоналом - шпаргалка, 2007. Режим доступа: http://freebooks.site/menedjment-upravlenie-personalom/otsenka-kandidatov-pri-prieme.html
15. Оценка персонала	– это анализ работы сотрудников организации.	Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе [Текст] - М.: ЮристЪ, 2007.
16.Персонал	- это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация	Классификация источников найма. Внешние источники найма персонала [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://bibliofond.ru/view.aspx?id=461624
17. Подбор персонала или рекрутинг (англ. recruiting)	— это бизнес-процесс, являющийся одной из основных обязанностей HR-менеджеров или рекрутеров. Также подбор персонала — основная услуга, предлагаемая кадровыми агентствами и специализированными интернет-сайтами по поиску персонала.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Подбор_персонала

18. Профессиональная пригодность	– это совокупность психологических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения им при наличии специальных знаний, умений, навыков приемлемой эффективности труда.	Этапы отбора персонала в организации. Монографии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rae.ru/monographs/53-2087
19. Профессиональную подготовленность	психологи определяют, как совокупность специальных знаний, умений, навыков, обуславливающих способность человека выполнять определенную работу с тем или иным качеством.	Этапы отбора персонала в организации. Монографии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rae.ru/monographs/53-2087
20. Ротация кадров	— (горизонтальные) перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации и как одна из мер борьбы с коррупцией.	Саакян А.К. Управление организацией [Текст] - Спб: Питер, 2012.
21. Система тестирования INDIGO	– это профессиональный инструмент автоматизации процесса тестирования и обработки результатов.	Программа для создания тестов и онлайн тестирования ИНДИГО [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://indigotech.ru/
22. Система управления персоналом	- непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.	Стрекалова Н.Д. Управление персоналом [Текст]: Учебное пособие. – СПб.: 2014.
23. Собеседование	— встреча с потенциальным работодателем или его представителем при приеме на работу.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/ Собеседование
24. Способности	– это общее качество личности, определяющее успешность овладения определенной деятельностью и возможность совершенствоваться в ней.	Этапы отбора персонала в организации. Монографии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rae.ru/monographs/53-2087
25.Структура персонала организации	- это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.

26. Тест	– это стандартизированное, ограниченное по времени испытание. Он позволяет установить существующий у тестируемого в данное время уровень знаний, относительно устойчивые личностные свойства (в том числе умения и навыки) и образцы, устойчивые черты поведения.	Доскова Л.С. Управление персоналом - шпаргалка, 2007. Режим доступа: http://freebooks.site/menedjment-upravlenie-personalom/otsenka-kandidatov-pri-prieme.html
27. Трудовой потенциал работника	- это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.	Кибанов А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: Учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2010. - 703с.
28. Управление персоналом (англ. humanresourcesmanagement, HRM, HR-менеджмент)	— область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование.	[Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Управление персоналом.